

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

**Hana Kotěšovská**

**Způsob hodnocení ředitelů škol zřizovatelem**

**The Founder‘ Method of School Headmasters Evaluation**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Březnici, 21. 02. 2014

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu mé bakalářské práce panu PhDr. Václavovi Trojanovi, Ph.D., za jeho cenné rady. Rovněž bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomáhali při tvorbě této práce za vstřícnost a pomoc při získávání potřebných podkladů.

.....

## **ABSTRAKT**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá způsoby hodnocení ředitelů škol. Cílem práce bylo zjistit, zda mají zřizovatelé škol stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitele u náhodně vybraného souboru zřizovatelů škol ve Středočeském kraji.

První část je zaměřena na popis teoretických poznatků v oblasti moderní personalistiky, zejména popis běžných metod hodnocení pracovníků a seznámení s problematikou školského prostředí.

Výzkum je proveden kvantitativním způsobem, druh šetření empirický s využitím dotazníkového šetření, jehož předmětem bylo zjistit, zda zřizovatelé mají stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů škol. Práce je rozdělena do dílčích cílů, které zjišťovaly, kdo stanovuje způsob hodnocení ředitelů škol. Byly zjišťovány důvody hodnocení ředitelů škol zřizovateli, nejčastěji používané způsoby hodnocení a co je podle zřizovatele motivujícím faktorem pro ředitele ke zlepšení své pracovní výkonnosti vyplývající z hodnocení zřizovatelem. Následně byla provedena komparace dílčích cílů práce dle typu zřizovatele.

Výsledky této práce budou moci být přínosné a mít informativní charakter pro zřizovatele, kteří chtějí se zavedenými způsoby hodnocení pracovat nebo pro ty, kteří je teprve budou zavádět, aby mohli vytvořit systém hodnocení přínosný jak pro zřizovatele, tak pro ředitele škol.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

škola, zřizovatel, ředitel, hodnocení pracovníků, formy hodnocení, metody hodnocení

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the evaluation methods of headmasters. The aim of the thesis was to find out if the founders have predetermined the methodology of the evaluation of headmasters within the randomly chosen group of school founders in Central Bohemian region.

The first part focuses on the characteristics of theoretical information in the sphere of human resource management. Particularly, it describes the common evaluation methods of employees and familiarisation with the problem of school ambience.

The research is realised by quantitative method and the empirical sort of survey with the use of questionnaire where the main objective is to find out whether the founders predetermined the methodology of the school headmasters evaluation. The thesis is divided into partial aims which tries to determine who sets the methodology of the evaluation of the school headmasters. The reasons for the evaluation of headmasters by the founders have been found out. Furthermore, it also took the widely used ways of evaluation into account and what are the motivational factors, according to the founder, in order to improve its own working productivity. Subsequently there was a comparison of partial aims, according to the type of a founder, completed.

The outcomes of this thesis can be contributive and serve as an informatory quality for the founders who propose to work with the well-established evaluation methods or for those who are going to launch them in order to establish a contributing system of evaluation for both the founders and school headmasters.

## **KEYWORDS**

School, founder, headmaster, employee evaluation, evaluative forms, evaluative methods

## Seznam zkratek

ad.	- a další
aj.	- a jiné
apod.	- a podobně
č.	- číslo
ČŠI	- Česká školní inspekce
DC	- Development Cente
MŠ	- Mateřská škola
MŠMT ČR	- Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy České republiky
např.	- například
odst.	- odstavec
s.	- strana
Sb.	- sbírka zákonů
tzn.	- to znamená
tzv	- takzvaný
VOŠ	- Vyšší odborná škola
ZŠ	- Základní škola
ZUŠ	- Základní umělecká škola

## OBSAH

1 Úvod.....	7
2 Teoretická část .....	8
2.1 Škola.....	8
2.2 Zřizovatel .....	9
2.3 Ředitel .....	11
2.4 Hodnocení pracovníků .....	13
2.4.1 Kdo a jak často hodnotí pracovníky .....	17
2.4.2 Formy hodnocení .....	19
2.4.3 Metody hodnocení.....	21
2.4.3.1 Metody zaměřené na minulost .....	23
2.4.3.2 Metody zaměřené na budoucnost .....	33
2.4.4 Současnost a hodnocení pracovníků .....	36
3 Empirická část.....	39
3.1 Cíl výzkumného šetření.....	39
3.2 Plán a metody výzkumu .....	40
3.3 Respondenti .....	41
3.4 Distribuce a návratnost dotazníků .....	41
3.5 Formulace výzkumných předpokladů .....	42
4 Výsledky výzkumu .....	42
4.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	43
4.2 Ověření výzkumných předpokladů.....	62
4.3 Návrh doporučení při nastavování systému hodnocení .....	66
5 Závěr .....	68
6 Seznam použité literatury .....	71
7 Seznam obrázků .....	73
8 Seznam tabulek a grafů .....	73
9 Přílohy .....	74

# 1 Úvod

Hodnocení pracovníků je nezbytnou součástí personálních činností. Je důležitým nástrojem, který slouží k řízení výkonu a výkonnosti pracovníků. Hodnocení je zároveň důležitým nástrojem k motivaci pracovníků k práci. Motivace je hnací silou k lepšímu pracovnímu výkonu, lepší pracovní výkon jednotlivého pracovníka je základem úspěchu jakékoliv organizace. Nastavení vhodného systému hodnocení pracovníků je pro každou organizaci důležitý. Hodnocení je zpravidla podkladem pro odměňování, pracovní a osobní růst a identifikaci potřeb jednotlivých pracovníků. Možnost dalšího rozvoje, růstu a ocenění motivuje pracovníky k lepším výkonům. Na motivaci pracovníků je nutné klást velký důraz, jenom motivovaní pracovníci dosahují nejlepších výsledků a v zájmu každé organizace, zřizovatele je udržet si ty nejlepší pracovníky. Právě hodnocení pracovníků je jedním z nástrojů, který nám k tomu může dopomoci.

Systémů hodnocení existuje několik. Při rozhodování, který systém je pro organizaci nejvhodnější je nutné si uvědomit potřeby a cíle organizace, protože není systému, který by byl univerzální pro všechny organizace. Na počátku si musíme zodpovědět otázku, kdo bude hodnotit, co bude hodnotit, jak bude hodnotit a jakým způsobem.

V práci se zabýváme způsobem hodnocení ředitelů škol zřizovatelem ve Středočeském kraji. Cílem práce je popsat možné způsoby hodnocení ředitelů škol a zjistit, zda zřizovatelé škol ve středočeském kraji mají stanoven způsob hodnocení svých ředitelů. V teoretické části práce se zabýváme vymezením pojmu škola, zřizovatel, ředitel, hodnocení, metody hodnocení a popsáním nejčastěji používaných metod hodnocení. Z velkého počtu metod hodnocení jsme se soustředili na metody rozdělené podle času, v členění na metody hodnocení zaměřené na minulost a metody hodnocení zaměřené na budoucnost. Zamýšlíme se nad teoretickými východisky, které byly zdrojem při koncipování položek dotazníkového šetření a výzkumných předpokladů.

Výše formulovaný cíl práce jsme rozčlenili na dílčí cíle, které jsou popsány v empirické části práce. Nejprve jsme se pokusili zmapovat současný stav. Zjistit, zda zřizovatelé mají stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů škol a kdo stanovuje způsob hodnocení ředitele. V dílčích cílech byly zjišťovány důvody hodnocení ředitele školy zřizovatelem, nejčastěji používané způsoby hodnocení a co je podle zřizovatele motivujícím faktorem pro ředitele ke zlepšení své pracovní výkonnosti vyplývající z hodnocení zřizovatelem. Následně komparace dílčích cílů dle typu zřizovatele.



## 2 Teoretická část

### 2.1 Škola

Pojem škola je odvozený od řeckého slova schole. V původním významu šlo o volno od fyzické práce, rozjímání nad světem a trávení volného času. Šlo o čas, který byl k dispozici svobodným občanům antické obce, který mohli věnovat vlastnímu vzdělávání. Pojem škola je v současné době nejčastěji definován jako místo k učení a jedinečný sociální útvar. Průcha, J. (16, s. 403) uvádí: „Z hlediska teorie organizace jsou pro charakterizaci školy významné tyto parametry:

- **Škola je útvar, který je nějakým způsobem uspořádán a řízen.** V tomto aspektu zajímá moderní pedagogiku to, jak školy fungují na základě interakčních vazeb a komunikačních procesů v nich probíhajících, např. jak je provoz školy řízen jeho managementem (ředitelem, zástupci ředitele).
- **Škola je útvar, který něco produkuje.** V tomto aspektu jde o identifikaci výsledků vytvářených školami, z jejichž vyhodnocování se vyvozují poznatky o kvalitě či efektivnosti škol. Je to z jedné strany velmi rozvinutá oblast teorií a výzkumů, v nichž přesto zůstává stále mnoho nejasností
- **Škola je útvar, který je začleněn do svého prostředí.** V tomto aspektu se nahlíží na to, jaké vztahy a kooperace mají školy se svými přirozenými partnery, jimiž jsou jednak rodiče žáků, jednak komunita, v níž je určitá škola lokalizována.“

Pol, M. (14, s. 2) uvádí: „Podle pojetí školy jako běžné organizace se školy v zásadě neliší od jiných organizací, ať již výrobních, obchodních nebo jiných. Tento pohled se opírá o silnou roli zejména podnikového a také administrativního managementu. Ještě poměrně nedávno měl své významné zastánce. Tak např. Handy (1984, s. 26) uvádí, že: „školy mají mnoho společného s jinými organizacemi, které lidi spojují za nějakým účelem.“

Moderní škola se postupně mění a vyvíjí. Trunda, J. a Bříza, K. (20, s. 13) ve své publikaci uvádí: „V souvislosti s možnými scénáři budoucnosti školy je důležité vědět, jaké funkce má vlastně škola ve společnosti a pro společnost plnit. Obecně přijatý model uvádí čtyři základní funkce:

1. **Funkce kvalifikační** – znamená orientaci školy na výkon a znalosti žáků, zahrnuje další funkce
  - a) **Kognitivní**, která zaručuje, že škola „kvalifikuje“ žáky pro další studium, a to jak pro studium na škole vyššího stupně, tak pro studium v rámci celoživotního vzdělávání
  - b) **Profesionální** znamená, že škola „kvalifikuje“ žáky pro výkon profese, v širším smyslu pro jejich zapojení do světa práce.
2. **Funkce socializační** vyjadřuje, že škola je místem druhotné socializace žáků, u žáků jsou utvářeny žádoucí postoje, hodnotové orientace a způsoby chování, žáci mají příležitost osvojit si různé sociální role apod.
3. **Funkce integrační** znamená, že škola připravuje žáky pro osobní i veřejný život.
4. **Funkce personalizační** znamená podporu individuality každého žáka, jeho rozvoj v samostatně jednající osobnost. (Vašutová, 2001)“

Z výše uvedeného je patrné jak se pohled na školu vyvíjí. Základem zůstává škola jako centrum společenského života.

## 2.2 Zřizovatel

Zákon č. 561/2004 Sb. nám vymezuje, kdo může školu zřizovat. Rozděluje zřizovatele škol a školských zařízení na dvě kategorie:

- a) ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí
- b) jiná právnická osoba nebo fyzická osoba

V práci se budeme věnovat komparaci hodnocení ředitelů zřizovatelem podle tohoto členění.

K základním zřizovatelským funkcím patří i obsazovací funkce ředitele školy, jmenování a oprávnění ředitele školy z funkce odvolat. Nový zákoník práce s účinností od 1. 1. 2007 přistupuje k pracovnímu poměru vzniklému jmenováním jen u některých vybraných funkcí pouze v nepodnikatelské sféře (např. ředitelé státních podniků, vedoucí příspěvkových organizací, ředitelé školských právnických osob apod.) viz § 33 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen zákoník práce). Jmenování a odvolání ředitelů škol dále upravuje § 166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon) a § 33 odst. 3, § 73, § 364 odst. 3

zákoníku práce a vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí.

Vzhledem k tomu, že škola má postavení samostatné právnické osoby, jde o případ vnějšího jmenování do funkce ze strany zřizovatele. Ředitel školy je tak zaměstnancem školy, nikoliv zřizovatele, který ho do funkce jmenuje. Přesto zřizovatel plní funkci nadřízeného orgánu ředitele s ohledem na pracovně právní vztahy.

Lhotková, I., Trojan, V. a Kitzberger, J. (11, s. 15) ve své práci uvádí: “Jsou to zřizovatelé škol, kteří jsou odpovědní za výběr vhodného kandidáta. Je proto více než žádoucí, aby si definovali, koho by chtěli vidět v čele školy, jaké budou preferovat vlastnosti, osobnostní vybavení, rozhled či praxi. Zákon vymezuje podmínky pro uchazeče velice široce; jsou prakticky stanoveny pouze z oblasti vzdělávání, pedagogické praxe, dále pochopitelně bezúhonnost a dokonalá znalost českého jazyka.“

Ředitel školy je lídrem, manažerem a vykonavatelem zároveň. Ve funkci lídra sestavuje ředitel vizi školy, tedy čas budoucí stanovení cílů. Je důležité, aby ředitel dokázal zapojit všechny pracovníky školy do tvorby vize školy, jen tak bude moci dojít k ztotožnění celého týmu s budoucností školy a zároveň k naplnění vize.

Ředitel školy jako manažer stanovuje strategii, pojmenovává změřitelné cíle v souladu s vizí školy. Tyto strategické cíle organizace dosahuje prostřednictvím jiných lidí, z tohoto důvodu je důležitý výběr pracovníků a celého týmu školy.

Ředitel školy jako vykonavatel dosahuje svou prací výsledků, které vedou k naplnění cílů. Zároveň však ředitel jako vykonavatel má stanovenou i přímou vyučovací povinnost, kterou mu ukládá nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Hodnocení ředitele zřizovatelem je součástí vnitřního kontrolního systému zřizovatele. Povinnost hodnotit ředitele škol, které zřizovatel zřizuje, je dána základními právními předpisy, zejména zákonem o obcích, zákonem o krajích, školským zákonem a zákonem o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Zřizovatel by měl hodnocení ředitele vnímat nejen jako zákonnou povinnost, ale zejména jako příležitost a možnost ovlivnit vyšší výkon, rozvoj znalostí, schopností a dovedností ředitele. Využít hodnocení jako nástroje ke zlepšení komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem, k motivaci ředitele k vyššímu pracovnímu výkonu, k identifikaci dalšího vzdělávání, osobního a odborného rozvoje ředitele. K identifikaci dalšího profesního růstu

ředitele, zmapování materiálních a finančních potřeb ředitele s ohledem na vytvoření dobrých pracovních podmínek pro výkon funkce ředitele.

## 2.3 Ředitel

Ředitel školy v souladu s platnými právními předpisy je jmenován do funkce zřizovatelem na základě výsledků v konkursním řízení. Konkurs na funkci ředitele se řídí vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a o konkursních komisích, v platném znění. Přihlásit se do konkurzu má právo každý uchazeč, který má předpoklady pro výkon dané funkce stanovené zvláštním právním předpisem (zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů).

Průcha, J., Walterová, E. a Mareš, J. (15, s. 253) ve své práci uvádí „Ředitel školy je statutárním orgánem školské právnické osoby, jmenován a odvoláván je zřizovatelem. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obci aj. jsou rozsáhlé – zejm. řídí školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení, odpovídá za tvorbu školního vzdělávacího programu a jeho realizaci, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků a personální záležitosti školy.“

Ředitel školy je lídrem, manažerem a vykonavatelem zároveň. Ve funkci lídra sestavuje ředitel vizi školy, tedy čas budoucí - stanovení cílů. Je důležité, aby ředitel dokázal zapojit všechny pracovníky školy do tvorby vize školy, jen tak bude moci dojít k ztotožnění celého týmu s budoucností školy a zároveň k naplnění vize.

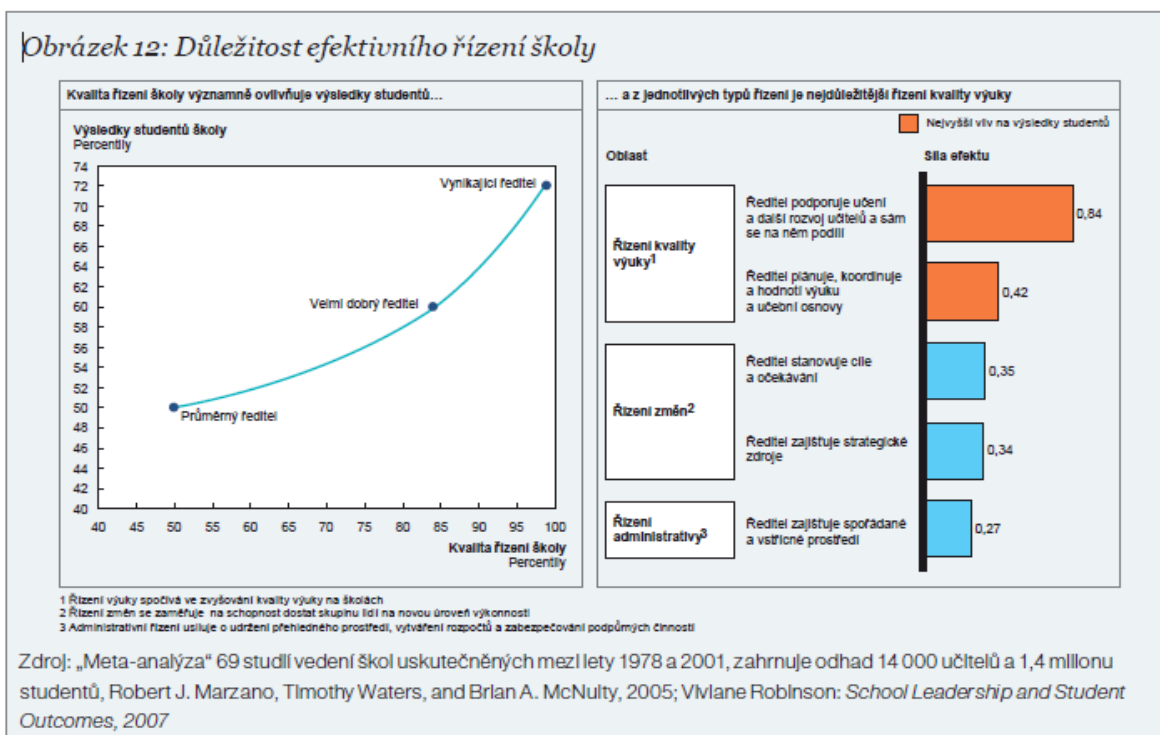
Ředitel školy jako manažer stanovuje strategii, pojmenovává změřitelné cíle v souladu s vizí školy. Tyto strategické cíle organizace dosahuje prostřednictvím jiných lidí, z tohoto důvodu je důležitý výběr pracovníků a celého týmu školy.

Ředitel školy jako vykonavatel dosahuje svou prací výsledků, které vedou k naplnění cílů. Zároveň však ředitel jako vykonavatel má stanovenou i přímou vyučovací povinnost, kterou mu ukládá nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků a její výše je závislá na velikosti a typu školy. (Plamínek 2008, Lhotková, Trojan, Kitzberger 2012)

Zpráva McKinsey & Company pod názvem „Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta řešení“ zmiňuje roli ředitele takto (Zdroj 5) „Robinson (2007) vysvětluje, že zdaleka největší vliv na výsledky vzdělávání má ve všech hlavních typech řízení

školy „řízení kvality výuky“, které usiluje o zlepšení pedagogických dovedností učitelů. Důležité je i „řízení změny“, při němž se nastaví cíle a přidělí zdroje k jejich dosažení. „Řízení provozu a administrativy“, ačkoli je nutné, je z pohledu svého vlivu na výsledky vzdělávání méně důležité (obrázek 12). V nejlépe fungujících výchovně-vzdělávacích systémech tráví ředitelé řízením kvality výuky více než 50% (v některých případech, například při cíleném úsilí zlepšit kvalitu výuky, až 80 %) svého času.

Podle rozhovorů se v České republice aktivitám spojeným s řízením kvality výuky, které lze pozorovat v nejlepších systémech, věnuje jen 10–20% ředitelů. Podle průzkumu společnosti McKinsey & Company navíc věnuje přes 50% svého času zlepšování kvality výuky a řízení změn podle nejlepší praxe jen 1% ředitelů a 4% zástupců ředitele. Celkově podle průzkumu společnosti McKinsey & Company, kterého se účastnilo 650 ředitelů, tráví ředitelé přibližně 50% své pracovní doby řízením provozu a administrativou. Zbytek věnují komunikaci (20%), výuce (10%) a řízení kvality výuky (20%). Mnoho ředitelů v rozhovorech zmínilo, že roli řízení kvality výuky na školách zastávají zástupci ředitele. Společnost McKinsey & Company průzkumem u 450 zástupců ředitele ale zjistila, že většinu času věnují provozním záležitostem (55%), jako je vytváření rozvrhů, suplování a výuce (25%), a na řízení kvality výuky jim zůstává zhruba 20% času.



Obrázek 1

Ředitelé škol jsou hodnoceni pouze zřídka a když k tomu dojde, zpětná vazba se netýká nejdůležitějších součástí jejich role:

- 85% ředitelů v rozhovorech uvedlo, že na své výsledky od zřizovatelů nedostávají žádnou zpětnou vazbu. Jedna ředitelka snažící se zpětnou vazbu proaktivně získat se dozvěděla: „Od té doby, co jste před rokem začala, jsem o Vás nic neslyšel, takže je asi všechno v pořádku.“
- Když už k hodnocení dochází, není proces podle ředitelů a zřizovatelů pravidelný anebo strukturovaný. Ředitelům většinou chybějí informace o tom, jak si vedou a co by měli dělat jinak. Kontroly České školní inspekce hodnotí školy, ne jejich ředitele. Zaměřují se zejména na naplňování právních požadavků a často nemají zásadní vliv na kariéru, rozvoj nebo odměňování ředitelů.
- Podle průzkumu STEM/MARK zřizovatelé kvalitu školy hodnotí podle zpráv České školní inspekce, finančních výsledků, image školy, kvalifikace učitelů a materiálů, jimiž se škola prezentuje (řazeno dle frekvence používání). Kvalita výsledků vzdělávání je až třináctým ze sedmnácti sledovaných kritérií.“

Výsledky studie McKinsey & Company zveřejněné v roce 2010 byly jedním z podnětů při stanovení cílů práce a navrhování jednotlivých položek dotazníku.

## **2.4 Hodnocení pracovníků**

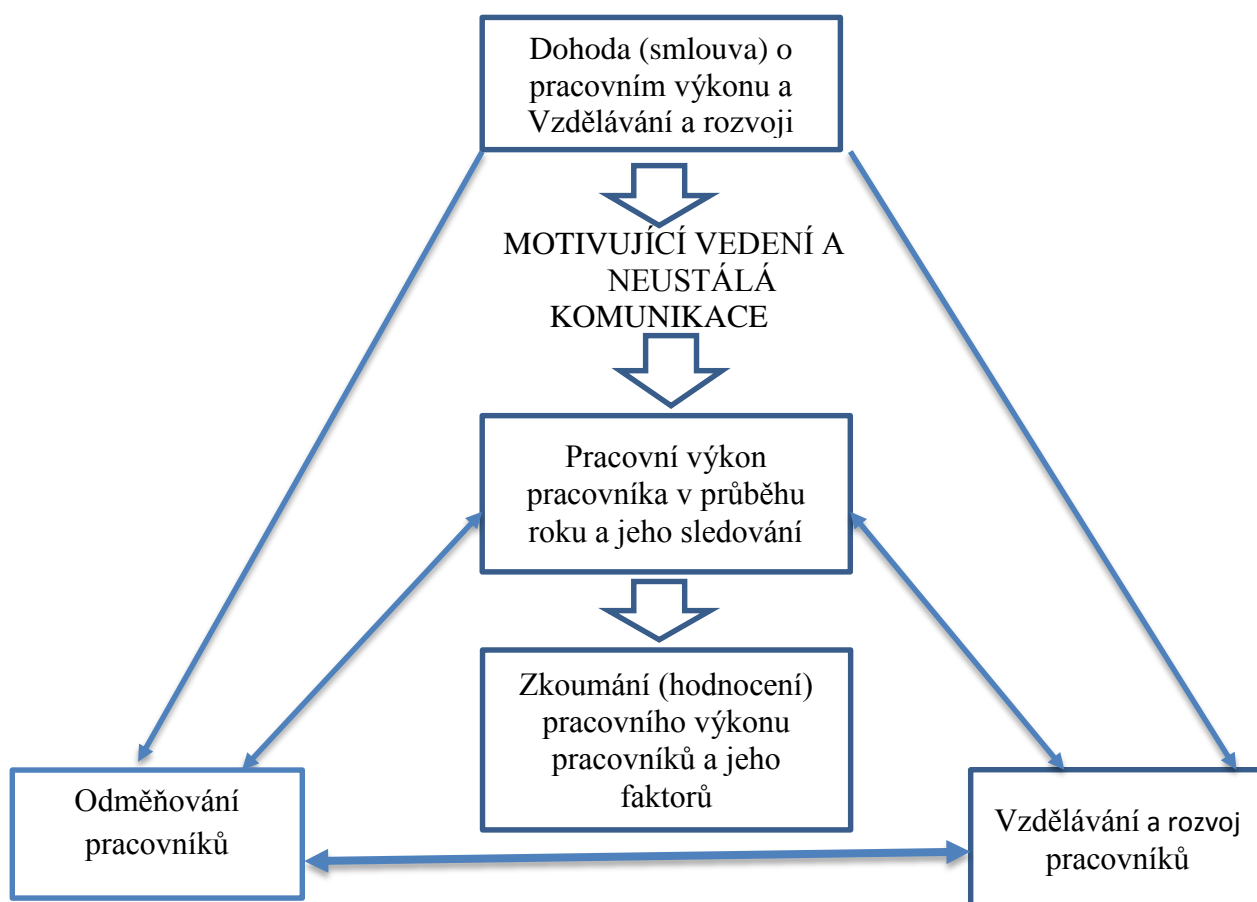
S hodnocením se setkáváme od nejútlejšího věku. Nejdříve rodiče hodnotí naše drobné pokroky, dokonce některá batolata se nevyhnou testování inteligence. Některé výkony lze velmi dobře hodnotit, například výkon sportovce v individuální disciplíně, ale takových výkonů máme ve firmách a organizacích velmi málo. Dle zdroje (6, s. 10).

V této kapitole se budeme zabývat pojmem hodnocení pracovníků a dále metodami hodnocení, konkrétně: metodami zaměřenými na minulost a metodami zaměřenými na budoucnost. Hodnocení pracovníků je velice důležitá personální - řídicí činnost, která se týká jak hodnotitele, tak hodnoceného. Je nástrojem pro zvyšování výkonu a nástrojem pro motivaci zaměstnanců. Jeho nedílnou součástí je rozvoj kompetencí zaměstnance v odborné i osobní rovině a propojení na zlepšování výkonu. Udává tak zpětnou vazbu pro oba tyto činitele, což přispívá k neustálému rozvoji a zdokonalování kvality ve všech činnostech

jejich práce. Podstatou je skutečně reálné vidění výkonu a srozumitelná zpětná vazba pro zaměstnance.

Podle Koubka, J. (8, s. 18): „Řízení pracovního výkonu představuje strategický a integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebným k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy, tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“

Schéma řízení pracovního výkonu



Pramen: Koubek, J. Řízení pracovního výkonu (2004)

Obrázek č. 2

Pojem hodnocení pracovníků je definován mnoha autory. V následujícím textu se budeme zabývat pohledy jednotlivých autorů, kteří se právě touto problematikou zabývají.

Koubek, J. (9, s. 126) uvádí, že hodnocení pracovníků spočívá v:

- „zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa (své role), jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Kociánová, R. (7, s. 145) chápe hodnocení pracovníků následujícím způsobem: „Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem.“

Dále se hodnocením pracovníků zabývá Pilařová, H. (12, s. 11), která vnímá tento pojem jako souvislost mezi zvyšováním výkonnosti zaměstnance na straně jedné a účinné motivaci ze strany zaměstnavatele na straně druhé. Pilařová, H. (12, s. 11) uvádí, že: „právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům (spolu se systémem odměňování a rozvoje, které na systém hodnocení bezprostředně navazují). Pokud je však systém hodnocení nastaven kvalitně, ve správnou dobu a správně implementován, můžeme jeho prostřednictvím:

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody,
- orientovat zaměstnance (tzn. poskytnout potřebné informace – například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení



problému, individuálně seznámit se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnosti zaměstnance),

- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování,
- objektivovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu) aj.“

V současnosti jsou využívány výsledky hodnocení k dalším personálním činnostem a jsou velice účinným nástrojem pro kontrolu, hledání rezerv, usměrňování, motivaci a rozvoj potenciálu pracovníků. Moderní odborná literatura nahrazuje termín „hodnocení pracovníků“ termínem „hodnocení pracovního výkonu“. Výkon je pro účely hodnocení chápán jako souhrn výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností, jež mají vztah k vykonané práci v daných podmínkách a prostředí. Dle zdroje (10, s. 208).

Hroník, F. (6, s. 12-13) uvádí: „Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive do řízení lidských zdrojů.“

Zavést funkční systém hodnocení v organizaci je složitá ale i finančně náročná práce. Na začátku je nutné si uvědomit, co vlastně hodnocením sledujeme a nejenom přijmout systém hodnocení, který již je někde využíván. Každá organizace má svá specifika a jiné cíle. Tak jako oblast školství a hodnocení ředitele školy. Proces hodnocení je nutné dobře připravit a získat pro něj jak hodnotitele, tak hodnoceného. Zavádění jakéhokoliv nového systému je složitá záležitost a musí být komunikována korektně a pomalu. Nejprve tedy musíme vědět, co vlastně chceme hodnotit a proč, jaké na to máme prostředky a k čemu nám hodnocení bude sloužit. Teprve pak můžeme hledat správné metody.

Explicitně se hodnocením ředitelů žádný právní předpis nezabývá, vše je v kompetenci zřizovatele.

### 2.4.1 Kdo a jak často hodnotí pracovníky

U hodnocení pracovníků vždy záleží, kdo je hodnotitelem a jaké k tomu má předpoklady. Je nezbytně nutné, aby procesu hodnocení byla věnována dostatečná pozornost. Je tedy nutné, aby hodnotitel byl pro hodnocení vyškolen a měl odbornou kvalifikaci. V současné době je využívána možnost e-learningových kurzů, které se řadí mezi nejmodernější způsoby vzdělávání současné doby. Kurzy poskytují multimediální studijní materiály a doplňují tak klasický způsob výuky. Pro hodnotitele jsou velice výhodné s ohledem na práci s časem, mohou se věnovat studiu dle svého rozvržení času a z jakéhokoliv místa, za předpokladu, že v dané lokalitě je internetové připojení. Tyto kurzy umožňují vzájemnou komunikaci mezi vyučujícím a účastníky kurzu. Kurzy jsou vhodným doplňkem školení a samostudia. Hodnocení nesmí být pouze „vyplněním formuláře“, neboť pak pozbývá smysl a po několikaletém opakování stejného postupu rozhodně nebude ředitele motivovat.

Nejčastěji hodnotí pracovníka bezprostřední nadřízený, výhodou je dostatečná autorita hodnotitele, znalost úkolů pracovního místa, podmínek a zázemí, za nichž pracovník pracuje. Nevýhodou může být nebezpečí subjektivní deformace a nedostatečný přímý kontakt s hodnoceným.

Hodnocení pracovníkem personálního útvaru je jen málo využíváno. Používá se v případě, kdy personalista hodnotí pracovníka na základě shromážděných podkladů od více hodnotitelů.

Hodnocení externím hodnotitelem je využíváno při hodnocení jen některých oblastí hodnocení (výkon, potenciál), může ho provádět například psycholog.

Hodnocení zákazníky – v případě školy žáky, rodiči a veřejností. Mezi nebezpečí patří, že nespokojenost zákazníka se službou se transformuje do kritiky ředitele školy, který reprezentuje v kontaktu s ním školu.

Hodnocení spolupracovníky je považováno za jedno z nejspolehlivějších. Problémem bývá neochota spolupracovníků participovat na hodnocení.

Sebehodnocení, jehož význam neustále vzrůstá, je využíváno zejména jako podklad pro hodnotící rozhovor či v zájmu rozvoje pracovníka.

Týmové hodnocení zajistí objektivnost hodnocení. Skládá se z několika výše uvedených možností současně. (Koubek, 2010, Hroník 2006)

Možnostmi hodnocení ředitelů škol se zabýval i šestý kulatý stůl Centra školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze dne 8. 11. 2012. Vedoucí

katedry doktor Václav Trojan připomenul ve zdroji (20): „zvyšující se politické vlivy ve školství „nehodnocení“ ředitelů škol a vypisování plošných konkurzů i absenci kompetenčního modelu funkce ředitele školy. Zdůraznil také absenci kritérií pro hodnocení ředitelů škol – hodnotí se škola jako organizace, ale konkrétní hodnocení ředitelů škol lze z toho jen pouze dovozovat.“ Pohled zřizovatele nastínil vedoucí odboru školství MČ Praha 7 Mgr. Filip Kuchař, který uvedl (20): „tři lidské faktory na úradech, které se zapojují do hodnocení ředitelů:

- 1) politik
- 2) člen školské komise
- 3) úředník“

Zájmy politika uvedl Filip Kuchař citátem M. Webra (20): *„kdo provozuje politiku, usiluje o moc. O moc buď jako prostředek ve službách jiných cílů nebo o moc pro moc, pro prožitek pocitu prestiže, který dává.“* Kuchař, F. ve zdroji (20) uvádí: „Politika prioritně zajímají voliči, tedy rodiče, nikoliv dítě. Školské komise jsou sice poradním orgánem, ale složeným z členů politických stran – jsou tedy loajální ke své politické straně, ke svému politikovi. Navíc dávají pouze doporučení – ať už k odměnám nebo postihům. Úředníci jsou rovněž doporučující hlavně výkonnou silou pro rozhodnutí politika. Ač se jedná o postavení nepolitické a nesvázané volbami, jejich snaha o setrvání na radnici může funkci zpolitizovat.“

Získané informace byly teoretickým zdrojem pro tvorbu dotazníkových otázek.

## **Cyklus hodnocení**

K základním časovým cyklům hodnocení patří zpravidla průběžné a pravidelné hodnocení. Průběžné hodnocení slouží k operativnímu usměrňování, vedení a včasnému rozpoznání vznikajících problémů při plnění jednotlivých úkolů. Důležitým aspektem průběžného hodnocení je průběžná motivace, poskytnutí pomoci a podpory s rozvojem dovedností. Hlavním cílem je předat zaměstnancům včasnou zpětnou vazbu opírající se o průběžné sledování jejich pracovního výkonu.

Pravidelné hodnocení je označováno jako periodické, což znamená, že hodnocení je prováděno vždy v nějaké periodě. Slouží ke zhodnocení a dokumentaci výkonu zaměstnanců za stanovené období. Nejrozšířenější je jednorozhodný cyklus hodnocení. Pravidelné hodnocení však není jednorázová záležitost, v tomto cyklu probíhají průběžná a dílčí hodnocení, při kterých si hodnocený a hodnotitel nachází cíle. Význam pravidelného

hodnocení je zejména v možnosti vyjádřit se ke své činnosti a k tomu, jak nadále rozvíjet nejen osobu zaměstnance, ale i organizaci.

K dalším cyklům hodnocení z hlediska časového průběhu může náležet hodnocení při ukončení dílčích pracovních úkolů, ukončení projektů, před ukončením zkušební doby zaměstnance, před ukončením adaptačního programu pro začínající ředitele, před ukončením funkčního období ředitele školy.

### **Průběh hodnocení**

Každý proces hodnocení začíná nejprve přípravou, kde je nutné si vytýčit cíle hodnocení, následně pak stanovit co budeme hodnotit a jakým způsobem. Stanoví se jasná pravidla a zásady, na jejichž základě bude při hodnocení postupováno. Vypracuje se dokumentace s jednotnými formuláři a jmenují se hodnotitelé. Dále je možné zaměstnance na hodnocení připravit a seznámit je s vybranou metodou hodnocení.

Následuje část, ve které hodnotitelé sbírají potřebné informace a zapisují získané informace do dokumentace. Tuto dokumentaci je vhodné využít ke zpětné vazbě, předejdeme tak možným nedorozuměním.

Poslední část hodnocení je vyhodnocení zjištěných informací a dat. Je dobré vyhodnocené informace projednat osobně s hodnoceným zaměstnancem, dát zaměstnanci možnost vyjádření a případně domluvit způsob možné nápravy. Na závěr je nutné zhodnotit efektivitu hodnocení. Zda naplnilo cíle hodnocení, zda bylo přínosné, motivující či zda je nutné při dalším hodnocení způsob změnit či upravit. (Hroník, 2006, Koubek, 2007)

### **2.4.2 Formy hodnocení**

Formy hodnocení zaměstnanců se rozlišují na neformální a formální.

#### **Neformální hodnocení**

Neformální hodnocení je zpravidla nahodilé podle aktuální potřeby, bez předem stanovených metod hodnocení. Hodnocení pracovníka provádí jeho nadřízený během vykonávané práce, má většinou příležitostnou povahu a jde o vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Je součástí průběžného pozorování, kontroly práce, chování a poskytování okamžité zpětné vazby, například náhodným rozhovorem. Neformální hodnocení nebývá

zpravidla písemně zpracováno. V praxi se můžeme s neformálním hodnocením ředitele setkat při osobní návštěvě zřizovatele ve škole nebo při různých aktivitách školy či zřizovatele, například soutěžích, přehlídkách, veřejných vystoupeních, konferencích, poradách ředitelů škol, kde se setkávají zřizovatelé s řediteli a mají tak přímou možnost sledovat a porovnat práci ředitelů. Neformální hodnocení má pro ředitele velký význam s ohledem na povzbuzování, motivaci a ocenění. Pokud je však chybně použito, může vést i k demotivaci ředitele v jeho další práci. (Koubek, 2007; Kociánová, 2010; Pilařová, 2008; Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012)

Účelem neformálního hodnocení podle Šikýře, J., Borovce, D., Lhotkové, I. (19, s. 112) je: „včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu nápravy. Zjištěné problémy pracovního výkonu musí vedoucí zaměstnanec společně s podřízeným zaměstnancem okamžitě řešit, přičemž se doručuje následující postup. Zdroj (19, s. 112) použil názor Armstronga:

- „vedoucí zaměstnanec spolu s podřízeným zaměstnancem definují problém, určí příčinu problému a rozhodnou o krocích vedoucích k řešení problému;
- vedoucí zaměstnanec (za součinnosti podřízeného zaměstnance) vytvoří podmínky pro úspěšné řešení problému a podřízený zaměstnanec (za součinnosti vedoucího zaměstnance) realizuje kroky vedoucí k řešení problému;
- vedoucí zaměstnanec hodnotí realizaci a výsledek řešení problému, získává a poskytuje podřízenému zpětnou vazbu.

Uvedený postup se opakuje, dokud není problém vyřešen. Důležité je, aby vyřešení problému bylo společným cílem vedoucího a podřízeného zaměstnance.“

## **Formální hodnocení**

Budeme-li se v práci zabývat hodnocením ředitele, tak především hodnocením formálním, které by mělo být pravidelné a plánové. Hlavním cílem hodnocení ředitelů by nemělo být jen hodnocení pracovního výkonu, jeho schopností, ale zajištění spravedlivé, promyšlené zpětné vazby, cílené nasměrování a hlavně motivace zřizovatelem do další práce a osobního rozvoje ředitele.

Formální hodnocení je chápáno Koubkem, J. (9, s. 126) následujícím způsobem: „Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků.“

Podle Kociánové, R. (7, s. 147) formální (systémové) hodnocení pracovníků: „lze charakterizovat jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu (hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti – výsledky práce, kvalita práce atd.) a pracovního chování pracovníka (posuzování vlastností, aspirací, jednání, vystupování a potenciálu vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje do kontaktu – přístup k práci, pracovní disciplína, spolupráce s lidmi ad.), poznání pozitiv a negativ činnosti pracovníka s cílem zlepšit jeho pracovní činnost (pracovní výkon). Systematické hodnocení probíhá pravidelně, vždy za určité stanovené období (nejčastěji ročně či půlročně).“

Šikýř, J., Borovec, D., Lhotková, I. (19, s. 113) ve své práci uvádí: „Formální hodnocení se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu podřízeného zaměstnance za určité období, kdy vedoucí zaměstnanec informuje a projednává s podřízeným zaměstnancem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Zpravidla se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru. Výsledná zpráva je součástí personální evidence a slouží jak k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, tak k rozhodování vedoucího zaměstnance v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu podřízeného zaměstnance (výběr, odměňování, vzdělávání apod.).“

### **2.4.3 Metody hodnocení**

Podle Stýblo, J., J. Urbana a J. Vysokajové (18, s. 897) je volba metod pro hodnocení zaměstnanců: „jednou z důležitých činností přípravných prací. Je však nutné dodržet pravidla, která se vztahují ke způsobu poskytování zpětné vazby. Dodržování těchto pravidel umožňuje, aby se proces hodnocení stal nástrojem motivace zaměstnance, ať už k vyššímu výkonu či případným změnám pracovního chování. V případě negativní zpětné vazby pravidla napomáhají k tomu, aby ji zaměstnanec akceptoval a respektoval. Velmi často jsou

metody hodnocení důležitým nástrojem pro odměňování jednotlivých zaměstnanců. Jsou nástrojem k prosazení důslednosti. Metody hodnocení jsou různorodé. Liší se nejenom svou formou, obsahem, ale i tím, zda se jedná o organizaci či firmu v privátním nebo veřejném, státním sektoru. Je jich celá řada, přičemž některé jsou vhodné pro nedělnické kategorie, jiné jsou vhodnější pro dělníky a další kategorie zaměstnanců. Některé se více zaměřují na výsledky práce, jiné na pracovní chování. Nejčastěji se používají metody hodnotících škál, kdy je možno provést snadné srovnání jednotlivých hodnocených pracovníků firmy. Srovnání může proběhnout na úrovni kritérií, ale i tzv. výsledném hodnocení, to pak klasifikuje zaměstnance jediným údajem. Nejrozšířenější metodou bývá procentuální vyjádření výsledku. V situaci, kdy každé hodnotící kritérium má jinou hodnotu, lze tuto hodnotu vyjádřit číselně u každého z kritérií. Průběh hodnocení zaměstnance je zaznamenáván a monitorován prostřednictvím protokolu. Standardem u většiny kvalitních systémů bývá, že takto zvolený protokol je kdykoliv k dispozici v tištěné či elektronické podobě. Kromě základních metod procesu hodnocení manažeri či vedoucí řídící pracovníci volí některou či některé z doplňkových metod hodnocení. K hodnocení zaměstnanců je možné použít více metod a tyto metody lze rozdělit i do řady typů. Jejich základním dělením patří rozdělení z hlediska předmětu hodnocení, podle používaných hodnotících nástrojů, z hlediska toho, kdo hodnocení provádí a podle časového horizontu.“

Hodnotící metodou je tedy každá metoda, umožňující sbírání dat, ověřování, poskytování a využívání informací získaných od jednotlivých pracovníků a o pracovnících, za účelem zlepšení pracovního výkonu. Z tohoto výčtu vyplývá, že pro hodnocení pracovníků lze použít velké množství metod hodnocení. Metodu a systém hodnocení zaměstnanců vybíráme s ohledem na hlavní cíl řízení výkonnosti, zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců. Volba metody tedy záleží na každé organizaci.

Hroník, F. (6, s. 54) definuje rozlišení metod hodnocení podle časového horizontu do 3 skupin takto:

- **„Metody zaměřené na minulost**

Tyto metody se orientují především na to, co se již stalo.

- **Metody zaměřené na přítomnost**

Tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace.

- **Metody zaměřené na budoucnost**

Tyto metody se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát.

Tab. 14 Matice metod hodnocení“

	<b>Hodnocení vstupů</b>	<b>Hodnocení procesů</b>	<b>Hodnocení výstupů</b>
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Tabulka č. 1

Z výše uvedené tabulky je jasné patrné prolínání času v jednotlivých metodách hodnocení. Hodnotící metody zaměřené na minulost by měly zahrnovat i budoucnost a hodnotící metody zaměřené na budoucnost by měly vzít úvahu i minulost. Hodnocený pracovník tak má možnost rozlišit to, co je hodnoceno hodnotitelem kladně a pokračovat tímto směrem. Naopak se vyvarovat toho, co je hodnoceno negativně.

#### 2.4.3.1 Metody zaměřené na minulost

Metody zaměřené na minulost se zabývají již vykonanou prací, na to, co se již stalo. Tato vykonaná práce může být do jisté míry změřena, což je velkou výhodou těchto metod. Zásadní nevýhodou je, že výsledek vykonané práce již nelze změnit či ovlivnit. Přesto hodnocení již vykonané práce je pro zaměstnance velmi důležité pro získání zpětné vazby, která jim sděluje výsledky jejich práce a poskytuje informace o tom, jak si v daném období v pracovním úsilí vedli. Postupů hodnocení s orientací na minulost existuje poměrně hodně. Uvedme tedy alespoň několik těchto metod.



## **Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)**

Zde můžeme rozlišit:

### **a) Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)**

Metoda podle hodnocení výsledků práce je používána především pro hodnocení manažerů, vedoucích pracovníků, specialistů a nedělnických kategorií pracovníků, tedy je dobře uplatnitelná i pro hodnocení ředitelů škol zřizovatelem.

Cíle stanovujeme v souladu se zásadami:

SMART specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný

nebo

KARAT konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný, termínovaný

Tureckiová, M. (21, s. 49) ve své práci uvádí: „Tato oblíbená manažerská technika vychází ze závěrů motivační teorie stanovování cílů. Její autoři (J. Locke a G. P. Latham) poukázali na to, že mají-li lidé možnost podílet se sami na formulování vlastních cílů, jsou procesem nejen zaujatější, ale dokonce mají tendenci si stanovit cíle náročnější, než jaké měl původně „definovat cíle“ na mysli.“

Koubek, J. (9, s. 133) popisuje postup hodnocení podle stanovených cílů následujícím způsobem:

1. „Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, které má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak se má těchto cílů dosáhnout.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Návrh a realizace opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
6. Stanovení nových cílů.

Cíle musí být měřitelné, dosažitelné, podnětné a musejí být pro jejich dosažení vytvořeny potřebné podmínky.“

Kociánová, R. (7, s. 150) ve své práci uvádí že: „Na stanovování cílů by se měli podílet sami pracovníci (v souladu s řízením pracovního výkonu by měli být cíle s pracovníky dohodnuty). Cíle musejí být přesně definované a termínované, musí být zpracován plán

postupu dosažení cílů a vytvořeny podmínky pro jejich splnění. Splnění cílů je vyhodnocováno ke stanoveným termínům a následně jsou stanovovány nové cíle. Cíle musí být kvalifikované, měřitelné, dosažitelné, podnětné, měly by být formulovány písemně, jasně, stručně, jednoznačně.“

#### **b) Hodnocení podle plnění norem**

Metoda hodnocení pracovníků na základě plnění norem je využívána pro hodnocení dělnických profesí ve výrobě. Koubek, J. (10, s. 220) uvádí následující postup při použití této metody hodnocení:

„1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu (v případě aplikace koncepce řízení pracovního výkonu dohoda o očekávaném výkonu).

2. Seznámení pracovníků s normami, raději však projednání těchto norem s nimi a shodnutí se na normách.

3. Porovnání výkonu každého pracovníka s normami.

Výhodou metody je to, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek. Má-li však být efektivní, je třeba, aby se na stanovení norem podíleli pracovníci a normy jimi byly považovány za spravedlivé a přiměřené. Nevýhodou metody je to, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst...“

### **Metody založené na vytváření pořadí**

Jedná se o celou skupinu metod, při které je porovnáván výkon zaměstnance s výkony ostatních zaměstnanců. Tyto metody se používají v návaznosti na ostatní personální činnosti (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání, plánování). Porovnání provádí většinou vedoucí pracovník. Výsledky jsou pak dobře využitelné při rozhodování o povýšení nebo při rozdělování mimořádných odměn. Snadno tak můžeme vytvořit pořadí od nejlepších po ty nejhorší. Kociánová, R. (7, s. 150) uvádí: „Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků porovnávají výkon dvou nebo více pracovníků buď souhrnně, nebo podle jednotlivých kritérií výkonu.“ Tyto metody jsou dobře využitelné u zřizovatelů, kteří zřizují více jak jednu školu stejného typu. Napomáhají tak porovnání výkonu jednotlivých ředitelů, zejména je možné tyto metody kvalitně využít v případě vyhlašování konkursních řízení na post ředitele školy nebo při optimalizaci sítě škol.

Mezi nejběžnější formy srovnávacího hodnocení patří:

- **Pořadí**

Werther, W. (23, s. 347) uvádí: „Metoda vytváření pořadí spočívá v tom, že hodnotící osoba sestaví pořadí hodnocených zaměstnanců od nejlepších k nejhorším.“

Nevýhodou této metody je, že nelze přesněji určit výkonnost jednotlivých pracovníků. Hodnotitel se pouze dozví, že pracovník na prvním místě je lepší než pracovník na místě pátém, ale už neví jak velký výkonnostní rozdíl je mezi nimi.

- **Nucené rozdělení**

Podle Pilařové, I. (12, s. 33) tato metoda: „...umožňuje rozdělit zaměstnance do „výkonnostních skupin“ (například A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní, E = zcela nevyhovující) na základě Gausovy křivky.“ V praxi tak hodnotitel může všechny pracovníky rozdělit podle výkonnosti, které dosáhli do skupin a na tomto základu například stanovit mimořádné odměňování pracovníků.

- **Párové srovnávání**

Při hodnocení pomocí této metody hodnotitel porovnává výkon každého zaměstnance s výkony všech zaměstnanců určité pracovní skupiny zaměstnanců. Párové srovnávání je srovnávání dvojic zaměstnanců, lepší ze srovnávané dvojice zaměstnanců získá bod. Na konci hodnocení dochází k součtu bodů jednotlivých srovnání a vytvoření celkového pořadí zaměstnanců. Kociánová, R. (7, s. 151) zmiňuje názor o nevhodnosti této metody pro větší počet pracovníků.

## **Postupy průběžného sledování**

Metody průběžného sledování požadují nastavení systému hodnocení pracovníka. Sledované ukazatele by měly odpovídat cílům práce nebo chování pracovníků. Za jednu ze základních funkcí hodnocení je považována funkce poznávání, tedy průběžného sledování pracovního výkonu, jednání a chování pracovníka podle předem stanovených hledisek. Je důležité, aby sledování pracovníků bylo rovnováze. Pokud je výkon sledován nadměrně, může vést tento proces k byrokracii a ztrátě motivace zaměstnanců. Naopak malá pozornost může vést k dojmu zaměstnance, že firma ani nadřízený nemají o jeho práci dostatečný zájem.

- **Metoda určení pořadí**

Metoda určení bodů patří k nejjednodušším metodám, pracuje pouze s jedním kritériem hodnocení. Podle Hroníka, F. (6, s. 47) je tato metoda vhodná pro: „tvorbu různých skupin podle výkonnosti.“

- **Metoda přidělování bodů**

Metoda je na rozdíl od metody pořadí více kriteriálním hodnocením.

Kociánová, R. (7, s. 151) popisuje metodu následujícím způsobem: „je univerzální a snadno použitelnou metodou, která umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce.“

Za základní typy hodnotících stupnic považuje: číselné stupnice (kritéria jsou odstupňována pomocí čísel), grafické posuzovací stupnice (hodnocení u každého kritéria je vyznačeno na přímce) a slovní posuzovací stupnice (stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavným jménem, např. výborný, dobrý, méně vyhovující).

Hroník, F. (6, s. 47) uvádí: „Metoda přidělování bodů se uplatní při posuzování podle více kritérií, kdy nestačí v těchto kritériích určit pořadí. Pomocí bodů lze určit interval, rozestup, například mezi prvním a druhým může být podstatně větší než mezi druhým a třetím v pořadí.“

- **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování**

Metoda je zaměřena na hodnocení chování požadovaného k úspěšnému vykonání práce. Je tedy zaměřena především na přístup k práci, dodržování pracovního postupu, účelnost výkonu, pracovní chování a ne na výsledky práce. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Kociánová, R. (7, s. 152) uvádí, že: „Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi bodových stupňů, z nichž je každý doplněn o vzorovou slovní charakteristiku chování soužící jako vodítko pro hodnotitele, který označí stupeň odpovídající nejpříměřenější formulaci.“ Koubek, F. (10, s. 223) zmiňuje: „Klasifikační stupnice zpravidla připravují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na pracovní místa. Přitom se dodržuje následující postup:

1. Identifikují se a definují jednotlivé úkoly pracovního místa.

2. Napiší se popisy možného pracovního chování pro každý úkol každého typu pracovního místa. Pro každý pracovní úkol by mělo být napsáno pokud možno co nejvíce těchto popisů chování.
3. Na základě shody mezi manažery a pracovníky zařazenými na pracovní místa se vytvářejí stupnice odpovídající typu pracovního chování doplněné již o vzorové popisy pracovního chování.“

Zdroj (10) poukazuje na výhody metody, zejména v přípravné fázi, kdy se sami pracovníci podílejí na tvorbě hodnocení, to zvyšuje akceptovatelnost metody. Jako nevýhodu uvádí náročnost metody na čas a přípravu podkladových materiálů.

## **Metody dialogové**

Tyto metody jsou založené na přímém osobním kontaktu hodnotitele a hodnoceného. Jedná se o osobní sdělení a projednání výsledků hodnocení hodnocenému a jeho možnost se k danému hodnocení vyjádřit.

### **Hodnotící rozhovor**

Standardní metoda, která je součástí většiny používaných hodnotících systémů. Převážně se skládá ze dvou částí a to sebehodnocení zaměstnance a hodnocením druhým. Výhodou metody je pokrytí všech časových horizontů a zároveň oblastí hodnocení. Mluvíme-li o hodnocení ředitelů škol, hodnotící rozhovor je příležitostí sdělení názorů mezi zřizovatelem a ředitelem. Cílem hodnotícího rozhovoru je zpravidla hodnocení předcházejícího období a zamyšlením se nad obdobím budoucím. Hodnotící rozhovor je používán jako jedna z přímých metod hodnocení ředitelů nebo jako jedna z metod hodnocení při závěrečném hodnocení ředitelů ve formě hodnotícího nebo motivačně hodnotícího rozhovoru. (Kociánová, 2010; Armstrong, 2010; Pilařová, 2008)

Šikýř, J., Borovec, D., Lhotková, I. (19, s. 120) ve své práci uvádí „Naplnění tohoto předpokladu ovšem vyžaduje průběžné hodnocení pracovního výkonu podřízeného zaměstnance ze strany vedoucího zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec musí průběžně zkoumat, posuzovat a zaznamenávat podstatné hodnotící informace o pracovním výkonu podřízeného zaměstnance, o jeho výsledcích a chování, stejně jako o jeho schopnostech, motivaci a podmínkách k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Dokumentace průběžného hodnocení pracovního výkonu podřízeného

zaměstnance umožňuje realizovat hodnotící rozhovor a eliminuje nejasnosti a nedorozumění v pracovních vztazích.“

Z těchto důvodů má zásadní význam příprava nadřízeného (zřizovatele) i podřízeného (ředitele) hodnoceného pracovníka na hodnotící rozhovor. Hodnotitel by si měl před zahájením hodnotícího rozhovoru ujasnit veškeré nároky, které má na hodnoceného pracovníka a jeho pracovní pozici připravit si veškeré podklady k hodnocení za sledované období. Hodnocenému by měl hodnotitel předat týden až 14 dní předem strukturu hodnotícího rozhovoru, aby i on měl stejnou možnost se na hodnotící rozhovor připravit, ujasnit si argumenty k hodnocení své činnosti za uplynulé období. Aby si pro sebe definoval, co od hodnocení očekává a zamyslel se nad svou představou pro období budoucí.

Podle Hroníka, F. (6, s. 102) „V hodnotících systémech současnosti lze spatřovat stále větší důraz na přípravu hodnoceného, aby se aktivně mohl podílet na výstupech z hodnotícího rozhovoru.“

Při vedení hodnotícího rozhovoru by měl zřizovatel dodržovat obecné zásady:

- hodnotící rozhovor se týká pouze práce, nároků na pracovní místo hodnoceného a sledovaného období;
- hodnotitel musí zdůraznit hodnocenému, že hodnocení je procesem pomoci, nalezení cest jak dosáhnout zlepšení práce a nikoliv její kritika;
- hodnotitel dá hodnocenému prostor a povzbuzení pro vlastní sebehodnocení;
- hodnotící rozhovor by měl být veden v přátelském duchu, vhodném nerušeném prostředí s nastolením vzájemné důvěry;
- hodnotitel by měl v průběhu rozhovoru využívat pochvaly za dobré pracovní výsledky všude, kde je to možné a pochvalou začít;
- hodnotitel by měl být pozitivní a kritika by měla být konstruktivní;
- hodnotitel by si měl z průběhu hodnocení dělat poznámky;
- na hodnotící rozhovor si vymezit dostatek času

Při přípravě na hodnotící rozhovor by měl ředitel zvážit:

- co se mu podařilo, jaké byly největší jeho pracovní úspěchy za sledované období a naopak co se mu nepodařilo a zvážit důvody proč;
- zda má potřebné podmínky pro výkon práce a jaké změny by mu pomohly ke zlepšení výkonu;
- zda má dostatečnou kvalifikaci a schopnosti k požadavkům na pracovní místo, a jaké zdokonalení by mu pomohlo;
- jaká motivace by mu pomohla;
- vzájemnou spolupráci a komunikaci

(Kociánová, 2010; Armstrong, 2010; Pilařová, 2008)

Jak uvádí Kociánová, R. (7, s. 154) „V průběhu hodnotícího rozhovoru je možný následující postup:

- v úvodu přivítat pracovníka a nastínit mu průběh rozhovoru;
- nejdříve pracovník ohodnotí sám svůj pracovní výkon a výsledky od předchozího rozhovoru;
- poté hodnotitel sdělí pracovníkovi i své názory na jeho pracovní výkon a výsledky, na jeho pracovní chování (začít silnými stránkami pracovníka);
- hodnotitel naznačí oblasti vyžadující zlepšení
- hodnotitel by měl žádat od pracovníka návrhy, jak dosáhnout zlepšení v těchto oblastech;
- hodnotitel může naznačit možné cesty zdokonalení pracovníka;
- společně posoudit, jak silné stránky hodnoceného v budoucnu posílit a slabé překonávat;
- prodiskutovat budoucí možnosti pracovníka a očekávaný osobní rozvoj pracovníka z jeho strany a ze strany organizace;
- určit společně vzdělávací akce pro příští období;
- v závěru rozhovoru hodnotitel shrne vše, o čem se diskutovalo a na čem se hodnotitel a hodnocený shodli; hodnotitel by měl ověřit, zda jsou stanoviska k projednávaným otázkám shodně pochopena;
- hodnotitel musí hodnocenému umožnit, aby doplnil další náměty a myšlenky;
- rozhovor by měl hodnotitel zakončit motivačně, tzn. povzbuzením.“

Při dialogových metodách hodnocení se musí hodnotitel vyvarovat subjektivního názoru, protěžování, podhodnocování jednotlivých pracovníků a osobních sympatií nebo empatií

hodnotitele k hodnocenému. Hodnocení má probíhat jako přátelský dialog vedený se společným cílem a vzájemnou úctou. Nabízí se přirovnání ke zpovědi. Zaměstnanec má odcházet s odhodláním a vírou, že dokáže být ještě lepším.

Nejčastější chyby hodnotitelů jsou přílišná shovívavost, hodnocení pracovníků ve středu hodnotící stupnice, hodnocení pracovníků podle vlastních měřítek, přihlížení k sociálnímu postavení a k politické příslušnosti hodnocených. (Kociánová, 2010; Armstrong, 2010; Pilařová, 2008)

## **Dotazníkové metody**

### **Dotazníky, testy**

Tato metoda je jednoduchá a pro hodnotitele nenáročná. Spočívá v tvorbě normovaného dotazníku, který hodnocený pracovník vyplní a předá hodnotiteli. Hodnotitel dotazník vyhodnotí, může jednotlivým otázkám přiřadit určitou hodnotu.

#### **Check-list**

Kociánová, R. (7, s. 152) uvádí “ Check-list je dotazník s otázkami vztahujícími se k chování pracovníka, odpovědi na otázky jsou zpravidla ano či ne. **Hodnotící anketa** je v podstatě kombinací hodnotící stupnice a check-listu, namísto ano-ne hodnotitel u otázek volí na stupnici, např. 1 = vždy, 2 = často, 3 = příležitostně, 4 = zřídka, 5 = nikdy.“

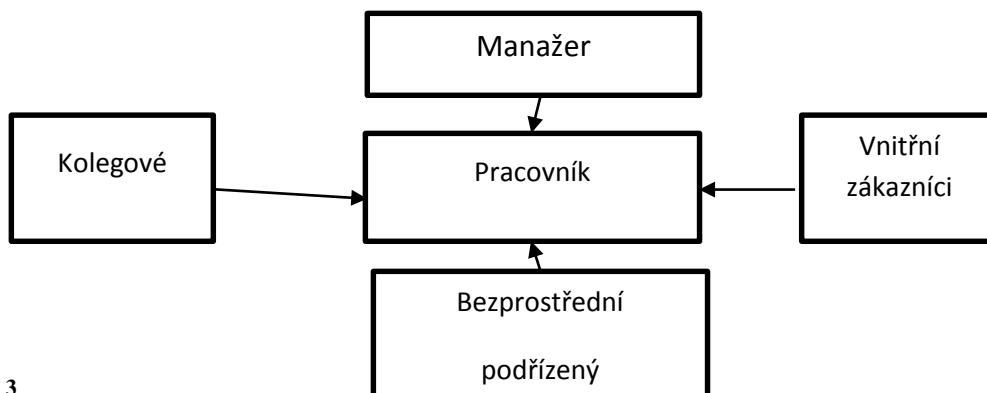
### **Systém třistašedesátistupňové zpětné vazby**

Je metoda hodnocení pracovníků, která využívá vícezdrojové hodnocení. Armstrong, M. (1, s. 433) ve své knize uvádí názor Warda: „třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definuje jako systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ Zpětná vazba má obvykle podobu nějaké klasifikace nebo bodování týkající se různých stránek pracovního výkonu. Třistašedesátistupňová zpětná vazba je známa také jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů. Údaje o pracovním výkonu v procesu třistašedesátistupňové zpětné vazby lze, jak ukazuje obrázek 34.1., pro příslušného pracovníka získat od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, od



kolegů (kteří mohou být členy týmu a/ nebo kolegy z jiných částí organizace) a od externích nebo interních zákazníků.

Obr. 34.1. Model třístupňové zpětné vazby“



Obrázek č. 3

Třistašedesátistupňová zpětná vazba se skládá z několika na sebe navazujících činností:

Dotazník – tato metoda získává údaje o hodnoceném z dotazníků, které měří z různých úhlů pohledů zejména schopnosti vést, řídit a přístup k práci.

Klasifikace – k jednotlivým získaným údajům se používá určitá klasifikace na základě předem stanovené stupnice.

Zpracování údajů – dotazníky jsou následně zpracovány pomocí počítačových programů v organizacích nebo poskytnutých externím dodavatelem. Při zpracování je kladen důraz na rychlost, minimální úsilí a aby výstupy byly nejen numerické, ale i grafické.

Zpětná vazba – je anonymní, částečně anonymní nebo odkrytá, její forma závisí na kultuře organizace.

Akce – akce vyvolané zpětnou vazbou závisí na tom, k čemu slouží, zda k rozvoji, hodnocení nebo odměňování. (Kociánová, 2010; Hroník, 2006; Armstrong, 2010)

Základní výhodou 360° zpětné vazby podle Kociánové, R. (7, s. 68): „je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Za běžných podmínek hodnocený není schopen absolvovat hodinové zpětné vazby s desítkou lidí a odnést si utříděné informace. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.“ Armstrong, M. (1, s. 438) zmiňují nevýhody metody, mezi které patří:

- „lidé neposkytují upřímnou a poctivou zpětnou vazbu;
- lidi stresuje, když musejí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu;
- po zpětné vazbě nenásledují zpětné kroky;
- přílišné spoléhání na techniku a technologii;
- příliš noho byrokracie;

Pečlivým vytváření systému třistašedesátistupňové zpětné vazby, komunikací, proškolením a monitorováním lze tyto problémy minimalizovat, nebo dokonce eliminovat.“

#### **2.4.3.2 Metody zaměřené na budoucnost**

Hodnocení orientující se na budoucnost se soustřeďují na výkon, který by mohl zaměstnanec v budoucnu dosáhnout. Stanovuje budoucí úkoly a cíle. Hodnotí, jaké má zaměstnanec možnosti a předpoklady k dosažení těchto úkolů a cílů.

Werther, W. Jr. a Davis, K. (23, s. 348) ve své knize uvádí: „Využití přístupu orientujících se na minulost připomíná řízení automobilu pomocí zpětného zrcátka; víte jen, kde jste právě byli, ale nevíte, kam jedete.“

#### **Motivační rozhovor**

Metoda se zaměřuje na hodnocení vstupu, procesu a výstupu. Z časového hlediska ji lze zařadit do metod zaměřených na minulost, přítomnost ale i budoucnost. Motivační rozhovor tvoří dvě části sebehodnocení a integrální hodnocení druhých. V první části se hodnocený pracovník ohlíží do minulosti, nad již vykonanou prací a přechází od současnosti do budoucnosti. Zamýšlí se nad tím, co má v plánu, co by chtěl změnit ve svém profesním přístupu a čeho by chtěl pracovním i odborným růstem dosáhnout. Ve druhé části probíhá hodnocení nadřízeným, kontrola splnění zadaných úkolů, otázky z rozhovoru, které jsou pracovníkovi předány předem, aby se na ně mohl připravit. Motivační rozhovor má být veden v duchu vzájemné rovnováhy. Hodnocený by si neměl připadat jako zkoušený žák. (Hroník, 2006; Pilařová, 2008)

## **Sebehodnocení**

Werther, W., Davis, K. (23, s. 348) ve svém díle uvádí: „Účelem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem, vytvoření podkladů pro pracovní hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného.“

Diane, A. (3, s. 53) vyjadřuje názor: „Sebehodnocení může zlepšit vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, pokud obě strany zůstanou tolerantní a přístupné vůči rozdílným názorům.“

Sebehodnocení je tedy vyjádření vztahu k sobě, pokud zaměstnanec má hodnotit sám sebe, nemusí to být hodnocení zcela objektivní. Z těchto důvodů se sebehodnocení používá ve spojení s ostatními metodami hodnocení.

## **Development centre**

Podle zdroje (2) Kohoutek, R. uvádí význam slova Development centre (CD): „rozvojové centrum, jehož cílem je určit vývojové kapacity psychiky a osobnosti stávajících (zejména klíčových) pracovníků organizace, což je využíváno při sestavování jejich individuálních rozvojových plánů.“

Development Centrum (DC) je velmi spolehlivá moderní metoda, která slouží ke zmapování kompetencí zaměstnanců a nastavení plánů jejich dalšího rozvoje. DC se realizuje nejčastěji jako jedno až dvoudenní program, záleží na velikosti a typu skupiny pracovníků. Je využíván větší počet hodnotitelů, většinou externí hodnotitel, který zpracuje analýzu celého hodnocení. Hodnocený prochází řadou individuálních a skupinových situací (modelové situace, případové studie, profesní psychodiagnostika apod.), které svojí povahou odpovídají kompetencím potřebným pro úspěch na dané pracovní pozici a dané organizaci. DC je využívána jako efektivní nástroj nejčastěji v následujících situacích: při vytváření individuálních měřitelných rozvojových plánů, při identifikaci talentů organizace a podpoře jejich dalšího rozvoje a při rozvoji manažerských dovedností vedoucích zaměstnanců. Základem celé metody jsou předem stanovené kompetence a modelové situace, podle nichž se hodnocení uskutečňuje. (Hroník, 2006; Pilařová, 2008)

Lhotková, I., Trojan, V., Kitzberger, J. (11, s. 62) vidí kompetenční model ředitele školy takto: „Kompetenční model ředitele školy

<div> lídrovské (strategické myšlení) </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sestavení a naplňování vize</li> <li>• stanovení priorit</li> <li>• prezentace a propagace školy</li> <li>• motivace pracovníků</li> </ul>
<div> manažerské (rozvoj, organizace) </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovení strategie</li> <li>• personální činnosti (výběr hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)</li> <li>• zajištění zdrojů (projekty, granty)</li> <li>• chod systému (výkon manažerských funkcí)</li> </ul>
<div> odborné (vzhledem k funkci) </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost právních a ekonomických předpisů</li> <li>• znalost školského kontextu</li> <li>• komunikační schopnosti</li> <li>• jazykové vybavení</li> </ul>
<div> osobnostní </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• time management</li> <li>• seberozvoj, schopnost sebereflexe</li> <li>• přijímání rozhodnutí</li> <li>• práce se stresem</li> </ul>
<div> sociální </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sestavování týmů</li> <li>• řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu</li> <li>• spolupráce s partnery</li> <li>• akceptování podmínek</li> </ul>
<div> řízení a hodnocení edukačního </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánování a vytváření kurikula</li> <li>• evaluace procesu (srovnávací šetření žáků)</li> <li>• implementace nových poznatků do edukačního procesu</li> <li>• Využití zpětné vazby pro zlepšování procesu“</li> </ul>

Metoda je vhodná k užívání hodnocení ucelených skupin (např. ředitelů škol). Metoda je pak využitelná pro plánovaný rozvoj celé skupiny ředitelů s ohledem na koncepci školství nebo je možné ji využít ve zlepšování ředitelů jako jednotlivců. Výhodou metody je získání

uceleného pohledu na schopnosti zaměstnance. Nevýhodou je časová a finanční náročnost v rozmezí řádu desítek tisíc na jednoho zaměstnance. (Hroník, 2006; Pilařová, 2008) Pojem v současné době hodně diskutován zejména s připravovaným kariérním systémem pedagogických pracovníků. Kompetence vedoucího pracovníka by tak měly být východiskem profesního standardu jako normativu a měly by sloužit jako základ pro plánovaný profesní rozvoj a zlepšení kvality škol.

### **Psychologické hodnocení**

Podle Pilařové, I. (12, s. 38): „Psychologické testy a dotazníky poskytují hodnotitelům informace o osobnosti hodnoceného, zejména o vlastnostech, schopnostech, postojích, hodnotách aj. Jsou používány odborníky – psychology a jsou velmi náročné na implementaci výsledků. Testování může probíhat individuálně nebo skupinově, je kombinováno s pozorováním a pohovorem, případně je součástí jiných metod (například assessment centre, development centre). Psychologické testy a dotazníky se používají při výběru zaměstnanců, přezkoumání zaměstnanců a pro účely rozvoje.“

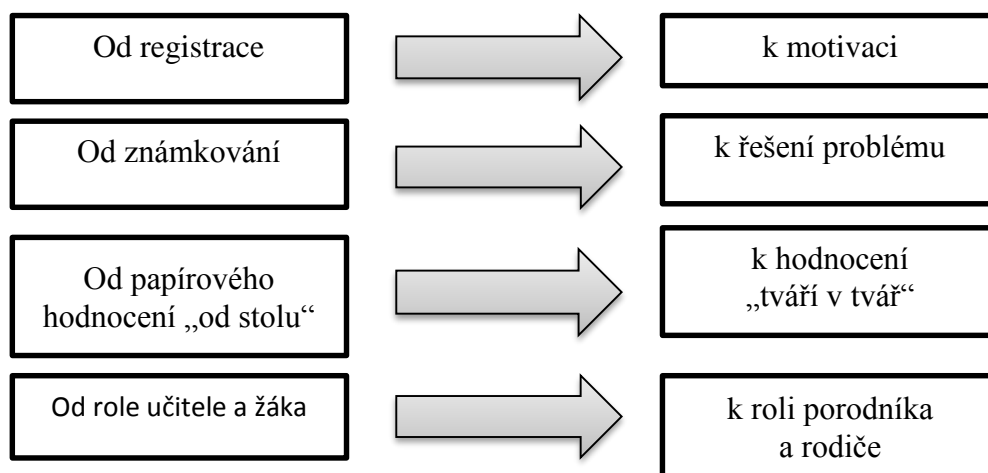
Výčet nejčastěji používaných způsobů hodnocení byl teoretickým zdrojem pro sestavení položek dotazníkového šetření a koncipování výzkumného předkladu.

#### **2.4.4 Současnost a hodnocení pracovníků**

Hodnocení zaměstnanců stále patří v řadě firem k neoblíbeným aktivitám jak ze strany nadřízených tak i podřízených zaměstnanců. Hodnocení není akceptováno ze strany podřízených je bráno jako nutné zlo, které jim nic nepřináší. Bez hodnocení pracovníků však nemá firma možnost ovlivňovat výkon svých zaměstnanců a následně ani jejich rozvoj. Nastavení takového systému hodnocení, který je fungující a akceptovatelný jak hodnotitelem tak hodnoceným je zárukou kvalitních výstupů.

Podle Hroníka, F. (6, s. 18) jsou zaznamenány: „Trendy v současných systémech hodnocení.

V odborné literatuře, která spadá do oblasti nového paradigmatu managementu a v systémech hodnocení, které efektivně fungují, lze zaznamenat následující posuny:



Obrázek č. 4

Od registrování toho co se stalo a hodnocení minulosti s pečlivě vychytanými chybami se efektivní hodnotící systémy zaměřují na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problému. Cílem je především zlepšit pracovní výkon v budoucnosti, a to se nemůže dít byrokratickým způsobem. Je třeba s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnotitel si tedy nehraje na učitele, který nejlépe ví. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.“

Rozvoj informačních technologií přináší do všech oblastí a tedy i do oblasti hodnocení zaměstnanců nové podněty, nabízejí větší důslednost, možnost využití rozsáhlých databází pro třídění a analyzování vstupů a výstupu. Zejména pak urychlení procesu hodnocení. Zdá se, že hodnocení založených na papírové podobě ubývá. Elektronické prostředí tak zvyšuje na významu i v personálních oblastech a e-assessment se bude jistě nadále rozvíjet. (Armstrong, 2010; Hroník, 2006)

### **Čeho se při hodnocení vyvarovat**

Pokud chceme úspěšně implementovat systém hodnocení, musíme být připraveni i na odpor ke změnám, musíme dbát na správné načasování implementace a na soulad cílů se strategií organizace.

Pilařová, I. (12, s. 91) upozorňuje že: “ani ten sebelepší, kvalitně implementovaný hodnotící nástroj nám nepomůže odstranit všechna úskalí hodnocení. Jakmile do procesu

hodnocení vstoupí lidský faktor (osobnost hodnoceného a hodnotitele), je hodnocení objektivní reality poznamenáno naším subjektivním přístupem k realitě.“

Pilařová dále uvádí nejčastější úskalí hodnocení ze strany hodnotitele:

- nesprávná interpretace informací
- aktuální stav hodnotitele
- hodnotitel není při hodnocení objektivní
- hodnotitel neumí ocenit práci ostatních lidí
- hodnotitel nerozumí práci hodnoceného a nedokáže poskytnout patřičné rady

ze strany hodnoceného:

- hodnocený se nadhodnocuje
- hodnocený se podhodnocuje
- hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem
- hodnocený má nereálné požadavky
- hodnocený není motivován ke změně

### **Využití výsledků hodnocení**

Důležitým kritériem pro výběr vhodného způsobu hodnocení je jeho důvod, respektive způsob, jakým budou následně využity jeho výsledky. Hodnocení zaměstnanců je nejčastěji krokem předcházejícím jejich odměňování, povyšování či snižování postů. Používá se velmi často u řídicích zaměstnanců či takových, kteří mají své odměňování závislé na svých výkonech.

### 3 Empirická část

Skalková, J. a kol., charakterizuje pojem výzkumné metody jako (17, s. 21): „záměrný postup (cestu), jehož pomocí se dosáhne určitého cíle, něco se pozná nebo vyřeší. Metoda představuje obvykle celý komplex různorodých poznávacích postupů a praktických operací, které směřují k získávání vědeckých poznatků.“

Výzkumné metody můžeme rozdělit na metody empirického výzkumu, metody teoretické analýzy a metody historicko-srovnávacího výzkumu. Metoda empirického výzkumu, kterou jsme si k výzkumu zvolili, se zaměřuje na sběr a analýzu výzkumných dat.

#### 3.1 Cíl výzkumného šetření

- Cílem výzkumného šetření bylo ověřit, zda mají zřizovatelé škol ve Středočeském kraji stanoven způsob hodnocení ředitelů.

Dílčí cíle:

- Zjistit z jakých důvodů zřizovatelé ředitele hodnotí.
- Zjistit, kdo je pověřen zřizovatelem stanovením způsobu hodnocení ředitelů.
- Zjistit jaké způsoby hodnocení nejčastěji zřizovatelé používají k hodnocení ředitelů.
- Zjistit, co je podle názoru zřizovatele největší motivací ke zlepšení pracovní výkonnosti ředitele plynoucí z hodnocení.
- Posledním cílem výzkumného šetření je komparace cílů práce dle typu zřizovatele.



### 3.2 Plán a metody výzkumu

Plán výzkumu:

- předvýzkum
- vytvoření dotazníku pro zřizovatele
- pilotáž dotazníku
- úprava dotazníku do finální verze
- stanovení termínu uzávěrky sběru dat 10. února 2014
- organizační zajištění a distribuce dotazníku
- příjem dotazníků a vyhodnocení odpovědí
- zpracování získaných dat
- interpretace výsledků výzkumu

V předvýzkumu jsem se snažila pomocí internetových stránek zřizovatelů zjistit veřejně dostupné informace k hodnocení ředitelů škol zřizovatelem. Bohužel bylo zjištěno, že zřizovatelé na svých internetových stránkách tyto vnitřní dokumenty nezveřejňují, nejsou tedy volně dostupné. Ve snaze získat tyto dokumenty jsem oslovila náhodným výběrem 4 zřizovatele s žádostí o možnost předání vnitřních dokumentů ke zpracování v rámci mého výzkumu. Tato žádost nebyla kladně přijata. Na základě vzájemné komunikace se všichni 4 zřizovatelé shodli na přijatelné formě předávání informací formou připravených otázek v dotazníku. Z tohoto důvodu byla zvolena metoda výzkumu dotazníkové šetření, kdy informace od dotazovaného získáme prostřednictvím písemného dotazu a respondent samostatně odpovídá na sérii otázek k hodnocení ředitelů zřizovatelem. Výhodou byla relativně velká operativnost a malá organizační náročnost bez finanční zátěže.

Druh výzkumného šetření je empirický, typ deskriptivní (popis). Výzkumné šetření je kvantitativní. Empirické šetření mezi zřizovateli proběhlo formou anonymního dotazníku. Dotazník byl zpracován v Googlu, byly použity uzavřené a otevřené otázky. Otevřené otázky byly použity s ohledem na možnost sebevyjádření zřizovatele k dané problematice. Před vlastním výzkumem jsem oslovila náhodným výběrem 2 zřizovatele, se kterými jsem konzultovala aktuálnost problematiky způsobu hodnocení ředitelů škol. Na základě těchto konzultací a získaných informací jsem vypracovala pracovní verzi dotazníku pro zřizovatele a ten následně předala k vyplnění 4 zřizovatelům. V tomto předvýzkumu se ukázaly některé mnou kladené otázky jako nesrozumitelné. Na základě připomínek zřizovatelů jsem dotazník upravila do finální verze. Sběr dat dotazníkového šetření probíhal od 20. ledna do 10. února 2014.

### 3.3 Respondenti

Ze základního souboru všech zřizovatelů ve Středočeském kraji, kteří zřizují alespoň jednu školu, byl osloven náhodný výběrový soubor: MŠMT ČR, Krajský úřad Středočeského kraje, 133 zřizovatelů obce typu II. a III, 7 zřizovatelů církevních a 33 zřizovatelů soukromých škol.

Počet školských subjektů - Středočeský kraj (stav k 1. 1. 2014) - dle zřizovatele

	SŠ a VOŠ	MŠ, ZŠ, ZUŠ	ostatní	CELKEM
kraj	107	66	14	187
církev	5	7	0	12
soukromá osoba	30	75	12	117
MŠMT	0	7	0	7
obec	2	931	44	977
celkem	144	1086	70	1300

Tabulka č. 2 (zdroj Krajský úřad Středočeského kraje)

Z výše uvedené tabulky je patrné, jak velkého počtu ředitelů se hodnocení ve Středočeském kraji týká.

### 3.4 Distribuce a návratnost dotazníků

Po zpracování finální verze otázek dotazníku pro zřizovatele jsem dotazník zpracovala v dokumentech Google. Následně jsem takto zpracovaný dotazník rozeslala elektronickou poštou náhodnému výběrovému vzorku zřizovatelů. Způsobem distribuce a formou odpovědí na dotazník jsem zachovala plnou anonymitu respondentů. Adresy zřizovatelů jsem shromažďovala pouze za účelem zaslání výsledků výzkumného šetření respondentům.

Z celkového počtu 164 oslovených zřizovatelů se zúčastnilo dotazníkového šetření 110 zřizovatelů, tedy 67,07 % návratnost.

Z výše uvedeného výčtu respondentů vyplývá, že se nejedná o reprezentativní výzkumný vzorek, tedy výsledky tohoto výzkumného šetření nemají vypovídající kvalitu, ale spíše informativní hodnotu.

### **3.5 Formulace výzkumných předpokladů**

Pro výzkumné šetření byly stanoveny výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad č. 1

Zřizovatelé ve Středočeském kraji mají stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů.

Výzkumný předpoklad č. 2

Zřizovatel hodnotí ředitele z důvodu zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa.

Výzkumný předpoklad č. 3

Nejčastěji používaná metoda hodnocení využívaná zřizovateli je metoda hodnocení dle výsledků práce.

Výzkumný předpoklad č. 4

Zřizovatelé se domnívají, že největší motivací ke zlepšení pracovní výkonnosti ředitele plynoucí z hodnocení je návaznost na finanční odměnu.

## **4 Výsledky výzkumu**

Data, která byla získána prostřednictvím Google dotazníku, byla utříděna do tabulkového procesoru Excel. Cílem této fáze byla příprava korektních a kompletních dat, tak aby bylo možné ověření výzkumných předpokladů. Ve druhé fázi došlo ke zpracování dat v programu Excel, data byla seskupena do jednotlivých tabulek. Další fází výzkumu byla příprava výstupních informací do podoby výstupu, ze kterých byly pro lepší názornost vytvořeny grafy k jednotlivým otázkám dotazníku.

V následující kapitole předkládám výsledky dotazníkového šetření u zřizovatelů.

Dotazník pro zřizovatele je vyhodnocen v členění:

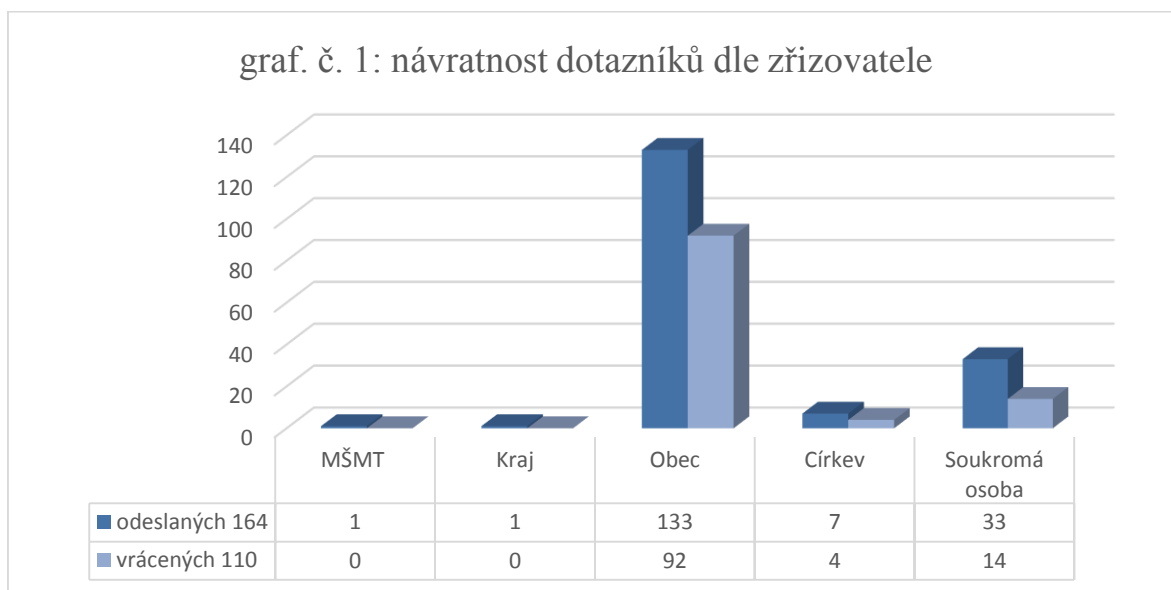
1. souhrnně za všechny zřizovatele
2. podle typu zřizovatele

## 4.1 Výsledky dotazníkového šetření

### Návratnost dotazníků

Distribučováno bylo celkem 164 dotazníků zřizovatelům škol ve Středočeském kraji.

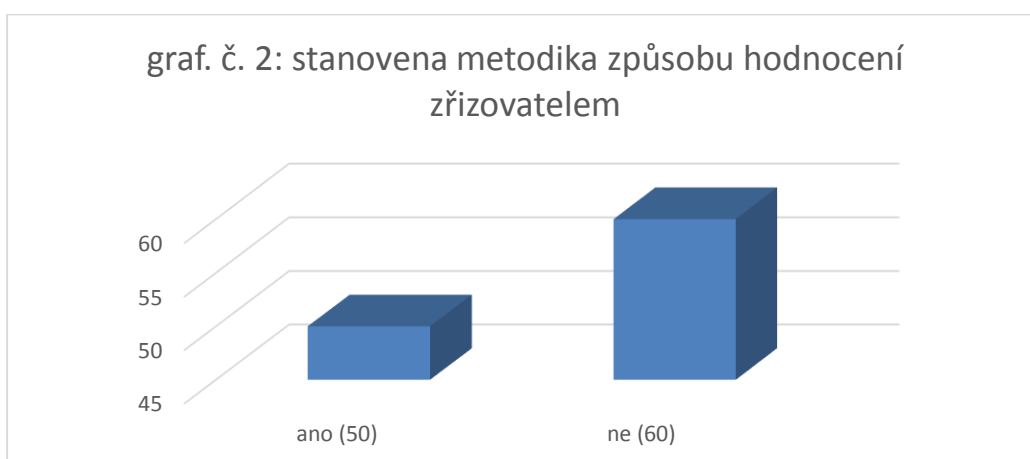
Vráceno bylo 110 vyplněných dotazníků, tj. 67,07% z celkového počtu distribuovaných dotazníků.



Z celkového počtu distribuovaných dotazníků bylo rozesláno 1 x MŠMT ČR, 1 x Krajskému úřadu Středočeského kraje, 122 x obecním zřizovatelům, 7 x církevním zřizovatelům a 33 x zřizovatelům soukromých škol.

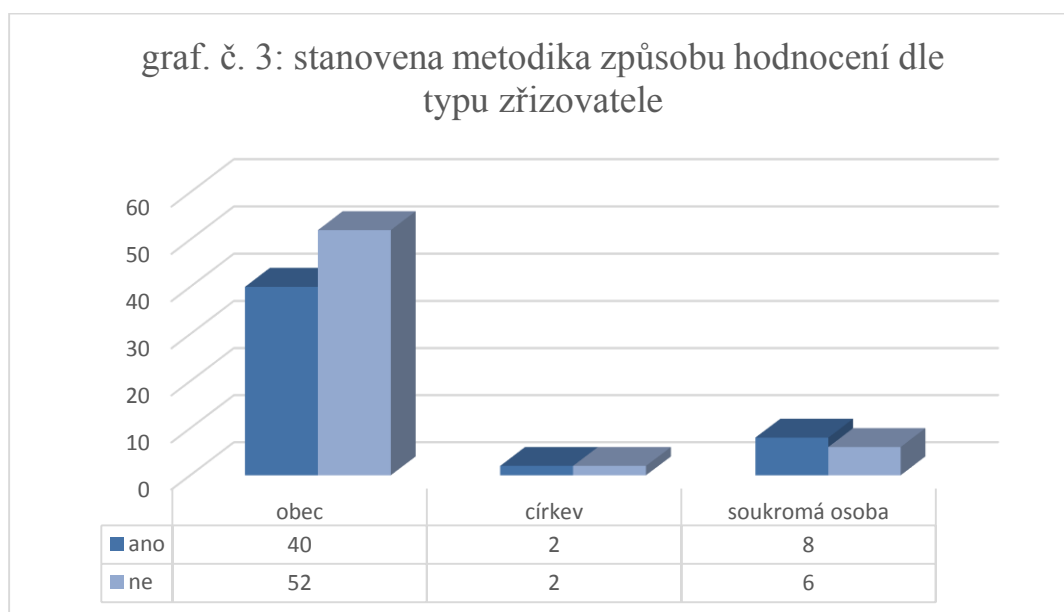
Zřizovatelé MŠMT a Krajský úřad Středočeského kraje i přes opakovanou žádost o spolupráci na výzkumu se dotazníkového šetření nezúčastnili. Ze 122 obeslaných zřizovatelů typu obec se dotazníkového šetření zúčastnilo 92, tj. 75,40%. Ze 7 obeslaných zřizovatelů typu církev odpověděli 4 zřizovatelé tj. 57,14% a z 33 zřizovatelů typu soukromá osoba odpovědělo 14 zřizovatelů, tj. 42,42%.

## Máte stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů škol?



- a) **ano** – z celkového počtu 110 dotazníků, bez ohledu na typ zřizovatele, odpovědělo 50 zřizovatelů kladně.
- b) **ne** – z celkového počtu 110 dotazníků, bez ohledu na typ zřizovatele, odpovědělo 60 zřizovatelů záporně.

Výzkumným šetření bylo zjištěno, že více jak polovina (54,54%) zřizovatelů nemá stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů škol, které zřizuje.



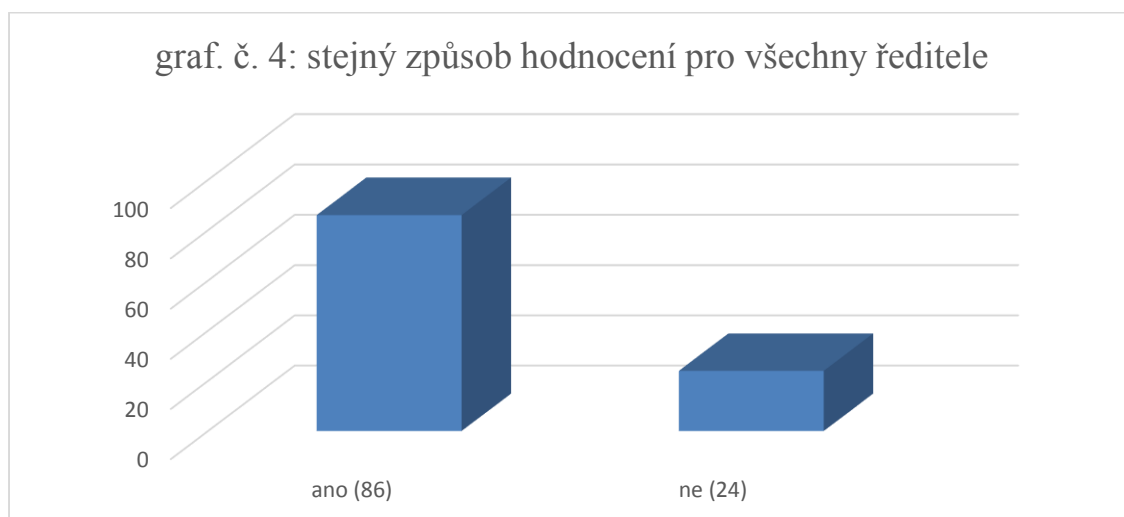
- a) **typ zřizovatele obec**- celkového počtu 92 dotazníků, odpovědělo 40 zřizovatelů ano a 52 zřizovatelů ne.
- b) **typ zřizovatele církev** – z celkového počtu 4 dotazníků, odpověděli dva zřizovatelé ano a 2 zřizovatelé ne.

**c) typ zřizovatele soukromá osoba** – z celkového počtu 14 dotazníků, odpovědělo 8 zřizovatelů ano a 6 zřizovatelů ne.

Při komparaci výzkumného šetření dle typu zřizovatele bylo zjištěno, že více jak polovina (56,52%) zřizovatelů typu obec nemá stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů škol. Zřizovatel typu církev je v odpovědích v rovnováze (50%) a zřizovatel typu soukromá osoba využívá možnost stanovení metodiky hodnocení způsobu hodnocení ředitelů škol v nadpoloviční většině (57,14%).

V kapitole 2.4.3 byla popsána teoretická východiska k volbě metod pro hodnocení zaměstnanců a důležitosti existence stanovení metody hodnocení.

### **Používáte stejný způsob hodnocení pro všechny ředitele?**



a) **ano** – z celkového počtu 110 dotazníků bez ohledu na typ zřizovatele odpovědělo 86 zřizovatelů souhlasně.

b) **ne** – z celkového počtu 110 dotazníků bez ohledu na typ zřizovatele odpovědělo 24 zřizovatelů záporně.

**Pokud jste v předchozí otázce odpověděli NE, odůvodněte prosím.**

Zde uvádím výčet odpovědí některých zúčastněných zřizovatelů:

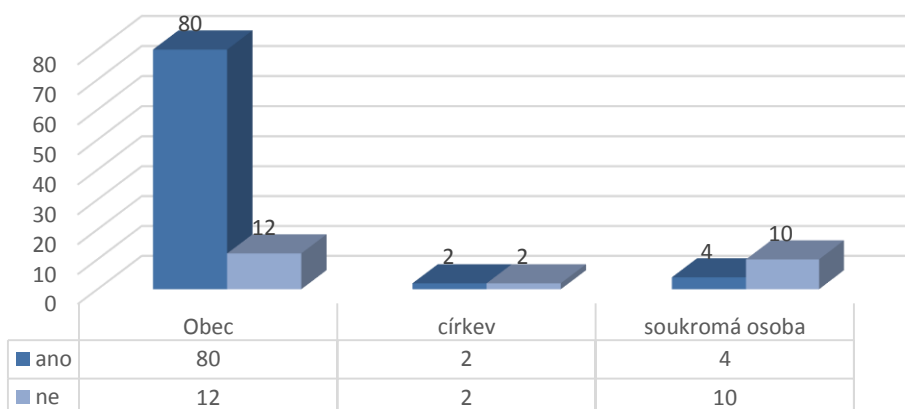
- „O kvalitě ředitelky svědčí v obci to, že je o naši školu veliký zájem nejen místních rodičů, ale i z okolních obcí a měst. Jsem v pravidelném kontaktu s rodiči i učiteli a nevidím důvod vypracovávat metodiku hodnocení.“

- „Jsem zřizovatel a zároveň ředitel.“
- „ZŠ, ZUŠ i MŠ jsou svou povahou natolik rozdílné, že uplatňovat jednotný postup jednoznačně nelze. Rámcová metodika by však nebyla od věci.“
- „Preferuji pocitový způsob hodnocení, ne bodové tabulky.“
- „Stanovenou metodiku hodnocení nemáme z důvodu velikosti obce, kde přesně vím a znám hodnocení práce rodiči a jejich spokojenost s pedagogickým vedením.“
- „Jsme zřizovateli ZŠ, SŠ a VOŠ, každá škola je specifická místem působení, obsahem výuky.“
- „Odpověď byla zaškrtnuta s ohledem na to, že metodika způsobu hodnocení ŘŠ není k dispozici.“
- „Jsme soukromá škola. Jeden zřizovatel – jeden ředitel.“
- „Členění dle typu škol“.
- „Systém hodnocení škol podle § 12 odst. 5 zákona 561/2004 Sb. (školský zákon) teprve připravujeme. Máme však jiné poloformální instituty, kterými školy sledujeme. Podle § 2 kánonu 806 Kodexu kanonického práva provádí diecézní biskup (u nás zastoupen biskupským vikářem pro vzdělávání) vizitace škol. Ta má charakter jednou ročně vykonávat návštěvy, orientační hospitace, besedy s učiteli, besedy se žáky a někdy i vyslechnutí „aktivních“ rodičů. Dále na většině škol jsou ustanoveni kněží jako školní kaplani, kteří se jednou za čtvrt roku schází u biskupského vikáře pro vzdělávání a referují o novinkách na svých školách. Školy zřízeny řeholními institucemi mají často své členy v učitelských sborech – taková škola je vlastně pod permanentním dohledem svého zřizovatele. Forma školské právnické osoby obsahující radu jmenovanou zřizovatelem je také vlastně účinným nástrojem hodnocení školy, neboť jí jsou ředitelé odpovědní (viz § 132 školského zákona) a rada má některé zcela konkrétní pravomoci schvalovat.“

Šetřením bylo zjištěno, že z celkového počtu 110 dotazníků 78,18% zřizovatelů odpovědělo kladně a 21,8% zřizovatelů odpovědělo záporně, nehodnotí tedy všechny své ředitele stejným způsobem.

Stejný způsob hodnocení pro všechny ředitele používá 78,18 % zřizovatelů. Využívají tak teorii spravedlnosti zabývající se lidským vnímáním toho, jak je s jedincem zacházeno v porovnání s jinými. Předpokladem teorie je, že lidé budou lépe motivováni, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě, jak uvádí ve své práci Kociánová (7, s. 33).

graf. č. 5: stejný způsob hodnocení pro všechny ředitele  
dle typu zřizovatele

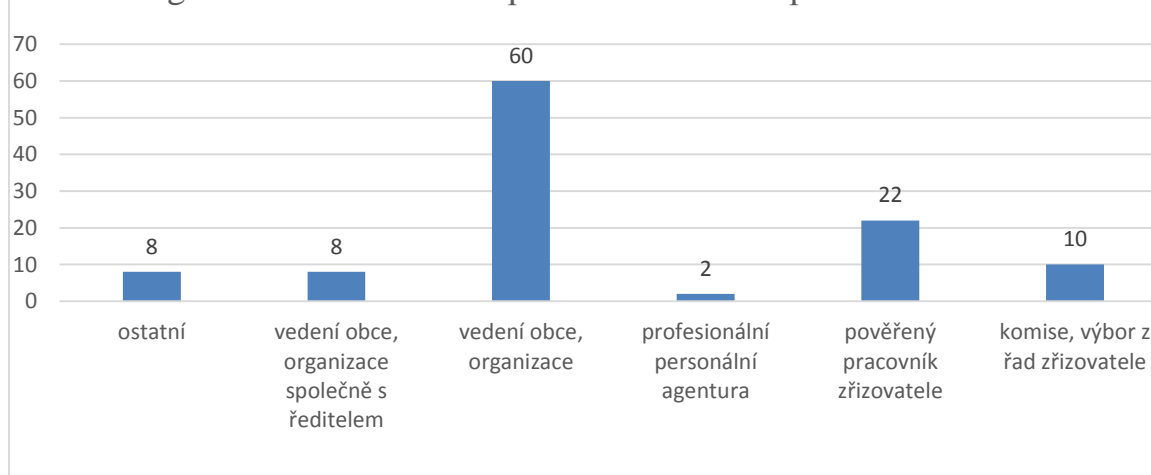


- a) **obec** – z celkového počtu 92 dotazníků zřizovatele typu obec odpovědělo ano 80 zřizovatelů, záporně odpovědělo 12 zřizovatelů.
- b) **církev**- z celkového počtu 4 zřizovatelů odpověděli ano 2 zřizovatelé, záporně odpověděli také 2 zřizovatelé.
- c) **soukromá osoba**- z celkového počtu 14 zřizovatelů odpověděli ano 4 zřizovatelé, záporně odpovědělo 10 zřizovatelů.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že v případě obecních zřizovatelů 86,95% hodnotí všechny ředitele stejným způsobem, pouze 13,05% obecních zřizovatelů využívá možnosti hodnotit ředitele odlišným způsobem.

### Kdo je pověřen stanovením způsobu hodnocení ředitele?

graf č. 6: stanovením způsobu hodnocení pověřen



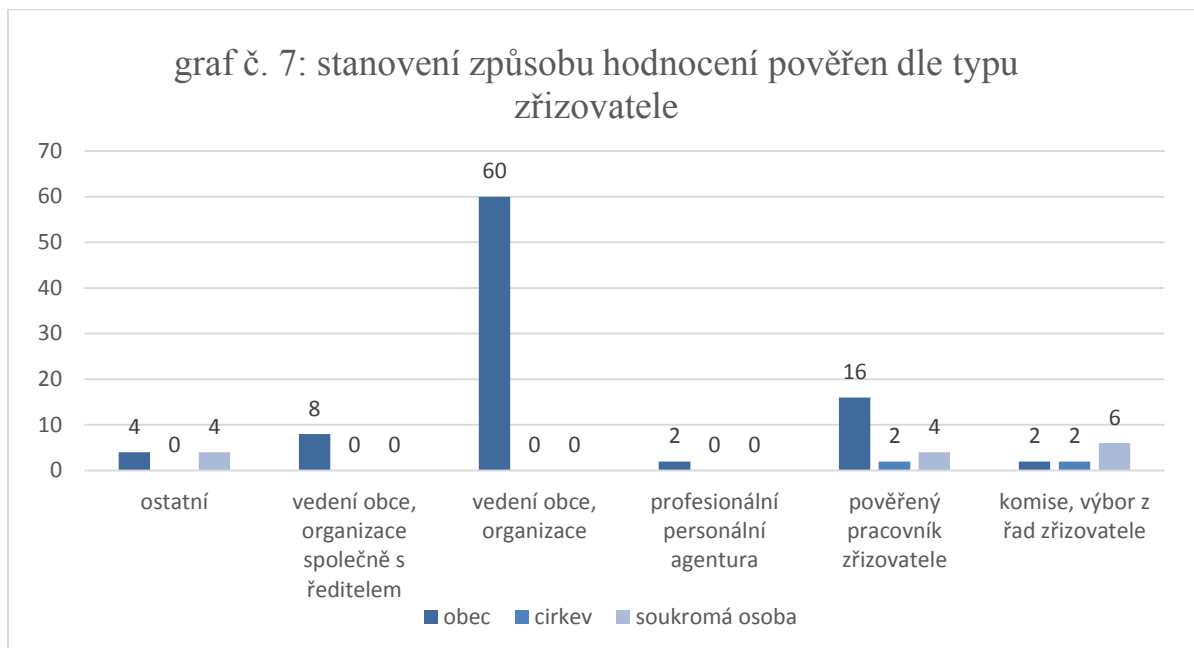


- a) **komise, výbor z řad zřizovatele** – z celkového počtu 110 dotazníků 10 zřizovatelů uvádí, že stanovením způsobu hodnocení je pověřena komise, výbor z řad zřizovatele.
- b) **pověřený pracovník zřizovatele** – z celkového počtu 110 dotazníků 22 zřizovatelů uvádí, že stanovením způsobu hodnocení je pověřen pracovník zřizovatele.
- c) **profesionální agentura** – z celkového počtu 110 dotazníků pouze 2 zřizovatele uvádí, že stanovením způsobu hodnocení je pověřena profesionální agentura.
- d) **vedení obce, organizace** – z celkového počtu 110 dotazníků 60 zřizovatelů uvádí, že stanovením způsobu hodnocení je pověřeno vedení obce, organizace.
- e) **vedení obce, organizace společně s ředitelem školy** – z celkového počtu 110 dotazníků jen 8 zřizovatelů uvádí, že stanovením způsobu hodnocení je pověřeno vedení obce, organizace společně s ředitelem školy.
- f) **ostatní** – z celkového počtu 110 dotazníků 8 zřizovatelů uvádí, že stanovením způsobu hodnocení řeší jiným způsobem.

Zde uvádím výčet odpovědí některých zúčastněných zřizovatelů, kteří odpověděli jiným způsobem:

- „ČŠI; zřizovatel; rada MŠ; ředitelka školy; sama zřizovatelka“

Šetřením bylo zjištěno, že z celkového počtu 110 dotazníků 54,54% zřizovatelů způsobem hodnocením pověřuje vedení obce, organizace. 20% zřizovatelů odpovědělo, že stanovením způsobu hodnocení je pověřen pracovník zřizovatele. Zřízenou komisi nebo výbor pro stanovení způsobu hodnocení má dle odpovědí 9,09% zřizovatelů a 7,27% zřizovatelů uvádí, že stanovením způsobu hodnocení je pověřeno vedení obce, organizace společně s ředitelem školy. Pouze 1,81% zřizovatelů využívá ke stanovení způsobu hodnocení profesionální agenturu. Ostatní uvedlo 7,27%, kdy žádná odpověď nebyla uvedena více 1 x.



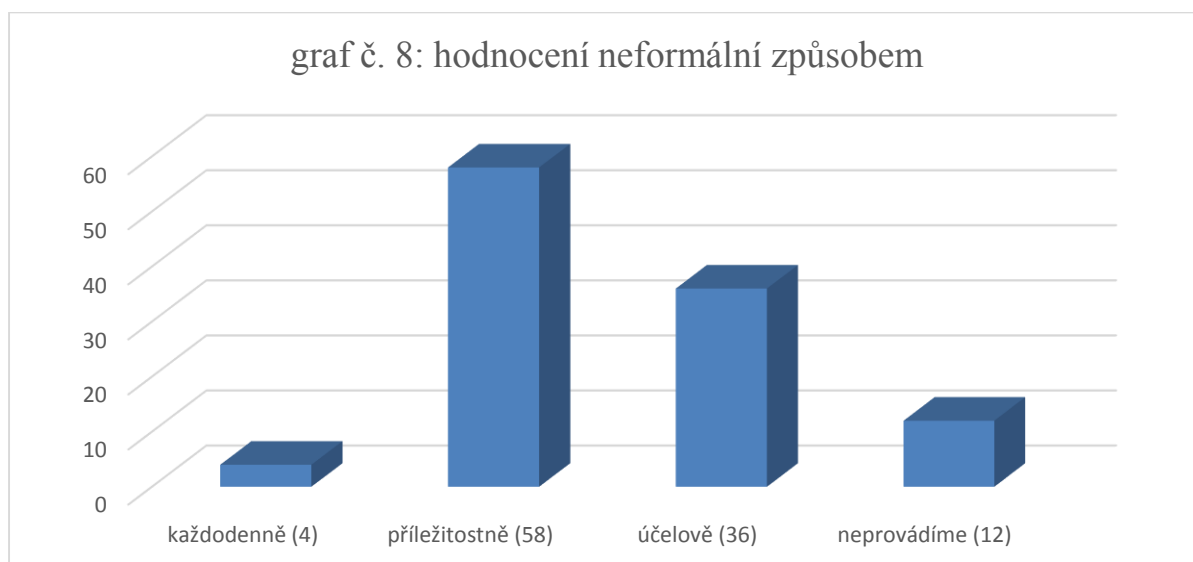
Šetřením bylo zjištěno:

- a) **komise, výbor z řad zřizovatele** – z celkového počtu dotazníků stanovuje 65,23% obecních zřizovatelů způsob hodnocení, 50% církevních zřizovatelů a 42,85% soukromých zřizovatelů komisí, výborem z řad zřizovatele.
- b) **pověřený pracovník zřizovatele** – z celkového počtu dotazníků stanovuje 17,39 % obecních zřizovatelů způsob hodnocení, 50% církevních zřizovatelů a 28,57% soukromých zřizovatelů pověřeným pracovníkem zřizovatele.
- c) **profesionální agentura** – z celkového počtu dotazníků stanovuje 2,17% obecních zřizovatelů způsob hodnocení profesionální agenturou, z celkového počtu dotazníků stanovuje 65,23% obecních zřizovatelů způsob hodnocení, 50% církevních zřizovatelů a 42,85 % soukromých zřizovatelů komisí, výborem z řad zřizovatele.
- d) **vedení obce, organizace** – z celkového počtu dotazníků stanovuje 65,23% obecních zřizovatelů způsob hodnocení vedením obce, církevní ani soukromé školy nevyužívají stanovení způsobu hodnocení vedením organizace
- e) **vedení obce, organizace společně s ředitelem školy** – z celkového počtu dotazníků stanovuje pouze 8,70% obecních zřizovatelů hodnocení vedením obce společně s ředitelem školy, církevní ani soukromé školy tuto možnost neuplatňují

- f) **ostatní** – z celkového počtu dotazníků stanovuje způsob hodnocení jinak 4,34 % obecních zřizovatelů a 28,57% soukromých zřizovatelů, kdy z ani jedna z výše uvedených odpovědí nebyla uvedena více jak 1 x.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že zřizovatelé preferují týmové hodnocení, uvědomují si potřebu zajištění objektivit hodnocení, jak je popsáno v teoretické části práce v kapitole 2.4.1.

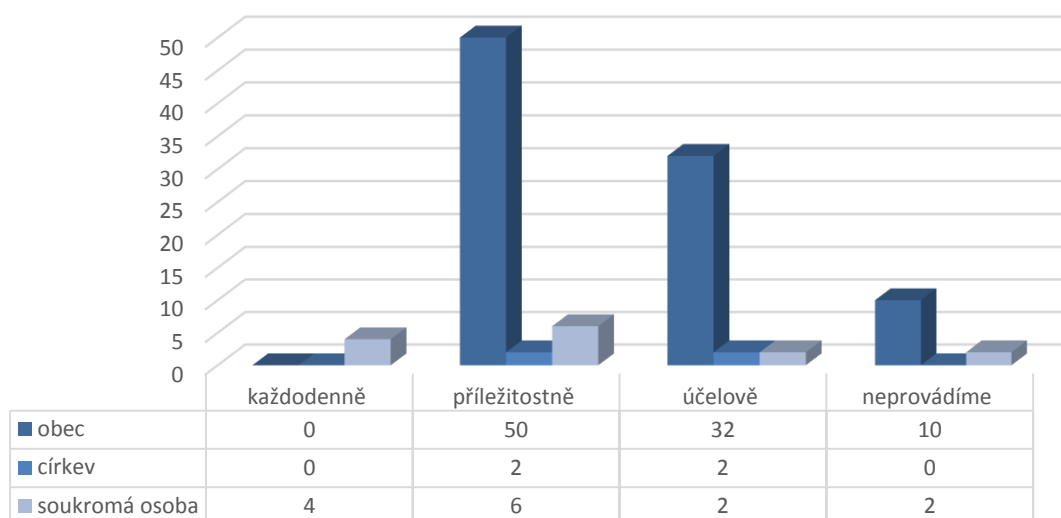
### Jak často hodnotíte ředitele neformálním způsobem?



- a) **každodenně** – z celkového počtu 110 dotazníků 4 zřizovatelé uvádí, že hodnotí ředitele každodenně.
- b) **příležitostně** - z celkového počtu 110 dotazníků 58 zřizovatelů uvádí, že hodnotí ředitele příležitostně.
- c) **účelově** - z celkového počtu 110 dotazníků 36 zřizovatelů uvádí, že hodnotí ředitele účelově.
- d) **neprovádíme**- z celkového počtu 110 dotazníků 12 zřizovatelů uvádí, že nehodnotí ředitele neformálním způsobem.

Šetřením bylo zjištěno, že neformálním způsobem hodnotí ředitele 3,63% zřizovatelů každodenně, 32,72% hodnotí ředitele účelově a 52,72% zřizovatelů hodnotí ředitele příležitostně. Neformální hodnocení nepoužívá 10,90% zřizovatelů vůbec.

graf č. 9: hodnocení neformální způsobem dle zřizovatelů

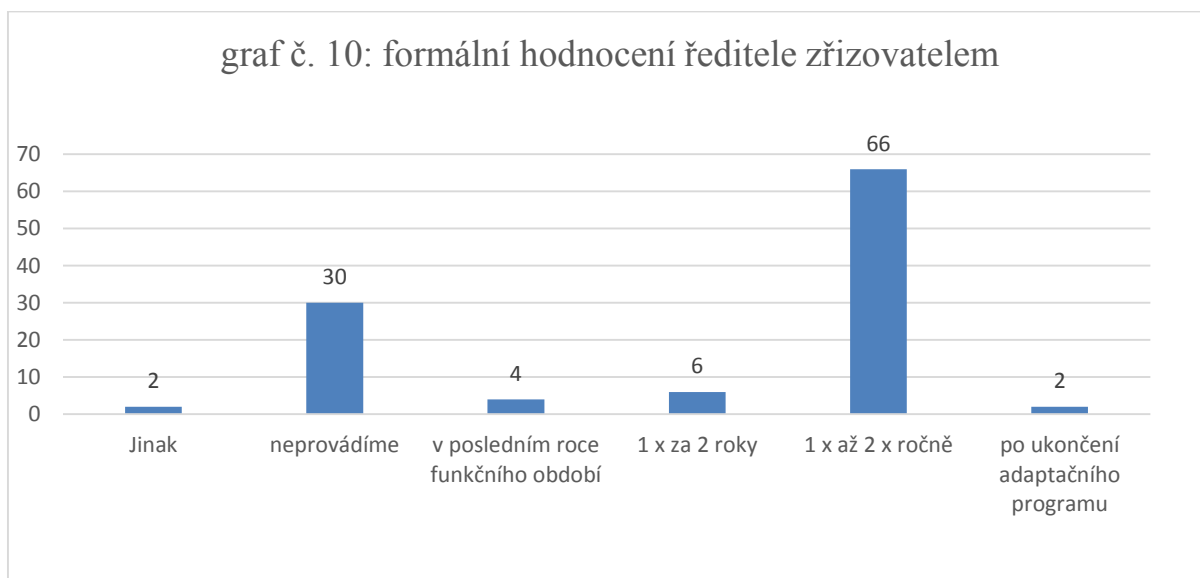


- a) **každodenně** – z celkového počtu dotazníků pouze 4 zřizovatelé ze 14 typu soukromá osoba využívají možnost hodnotit ředitele každodenně, ostatní zřizovatelé tuto možnost nevyužívají
- b) **příležitostně**– z celkového počtu dotazníků hodnotí ředitele 50 zřizovatelů z 92 zřizovatelů typu obec, 2 zřizovatelé ze 4 zřizovatelů typu církev a 2 zřizovatelé ze 14 zřizovatelů typu soukromá osoba
- c) **účelově** – z celkového počtu dotazníků hodnotí ředitele účelově 32 z 92 zřizovatelů typu obec, 2 zřizovatelé ze 4 zřizovatelů typu církev a 2 z 14 zřizovatelů typu soukromá osoba
- d) **neprovádíme** – z celkového počtu dotazníků neprovádí neformální hodnocení 10 zřizovatelů z 92 zřizovatelů typu obec a 2 ze 14 zřizovatelů typu soukromá osoba.

Šetřením bylo zjištěno, že každodenně hodnotí ředitele pouze zřizovatel typu soukromá osoba, a to v 28,57%. Příležitostně hodnotí ředitele 54,34% zřizovatelů typu obec, 50% zřizovatelů typu církev a 42,85% zřizovatelů typu soukromá osoba. Účelově hodnotí ředitele 34,78% zřizovatelů typu obec, 50% zřizovatelů typu církev a 14,28% zřizovatelů typu soukromá osoba. Neformální hodnocení neprovádí 10,86% zřizovatelů typu obec a 14,28% zřizovatelů typu soukromá osoba.

V teoretické části v kapitole 2.4.1 je popsán význam neformálního hodnocení. Výzkumným šetřením bylo potvrzeno, že si většina zřizovatelů tento význam uvědomuje a neformální hodnocení při hodnocení ředitelů využívá.

## Jak často provádíte formální hodnocení ředitelů škol?



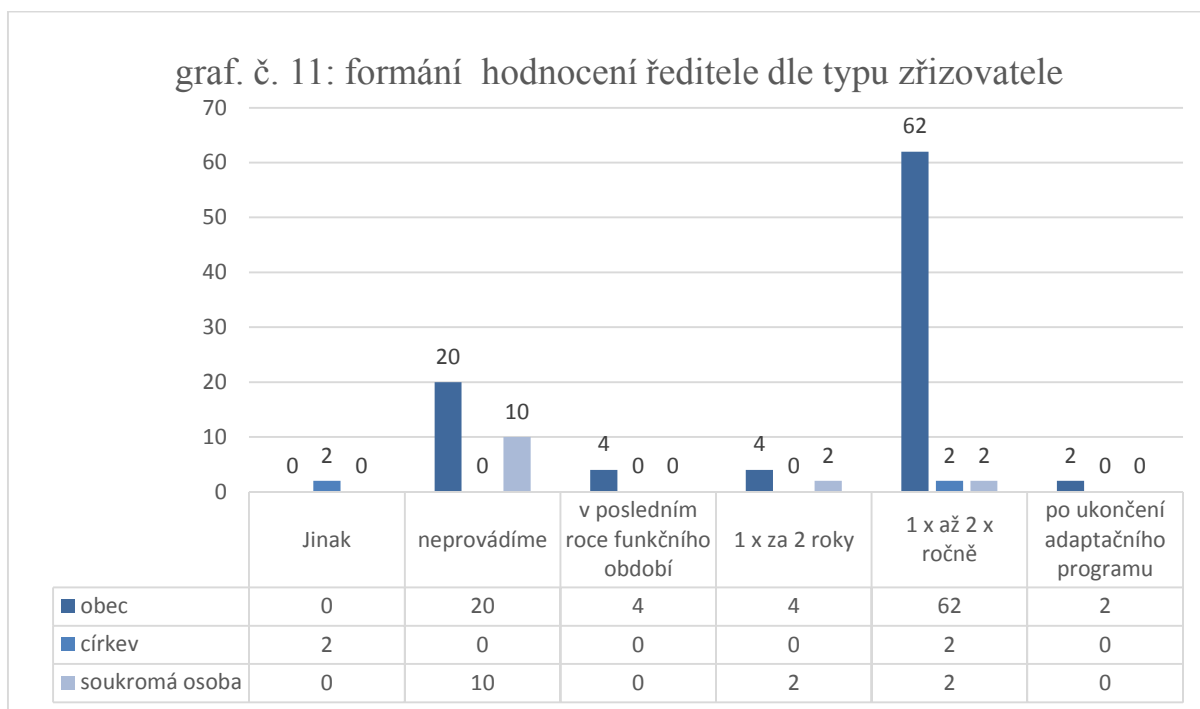
- po ukončení adaptačního programu** – z celkového počtu 110 dotazníků 2 zřizovatelé využívají možnost hodnotit ředitele po adaptačním programu.
- 1 x až 2 x ročně** – z celkového počtu 110 dotazníků 66 zřizovatelů hodnotí ředitele 1 x až 2 x ročně.
- 1 x za 2 roky** – z celkového počtu 110 dotazníků 4 zřizovatelé hodnotí ředitele 1 x za dva roky, tj. 5,45% zřizovatelů.
- v posledním roce funkčního období** - z celkového počtu 110 dotazníků 4 zřizovatelé využívají možnost hodnotit ředitele v posledním roce funkčního období, tj. 3,63% zřizovatelů.
- neprovádíme** – z celkového počtu 110 dotazníků 30 zřizovatelů uvedlo, že neprovádí formální hodnocení tj. 27,27% zřizovatelů.
- jinak** – z celkového počtu 110 dotazníků uvedli pouze 2 zřizovatelé, že používá jiný způsob hodnocení.

Zde uvádím výčet odpovědí některých zúčastněných zřizovatelů:

- „vizitace 1 ročně“
- „zasedání rady 2 x ročně“
- „příležitostně kdykoliv“

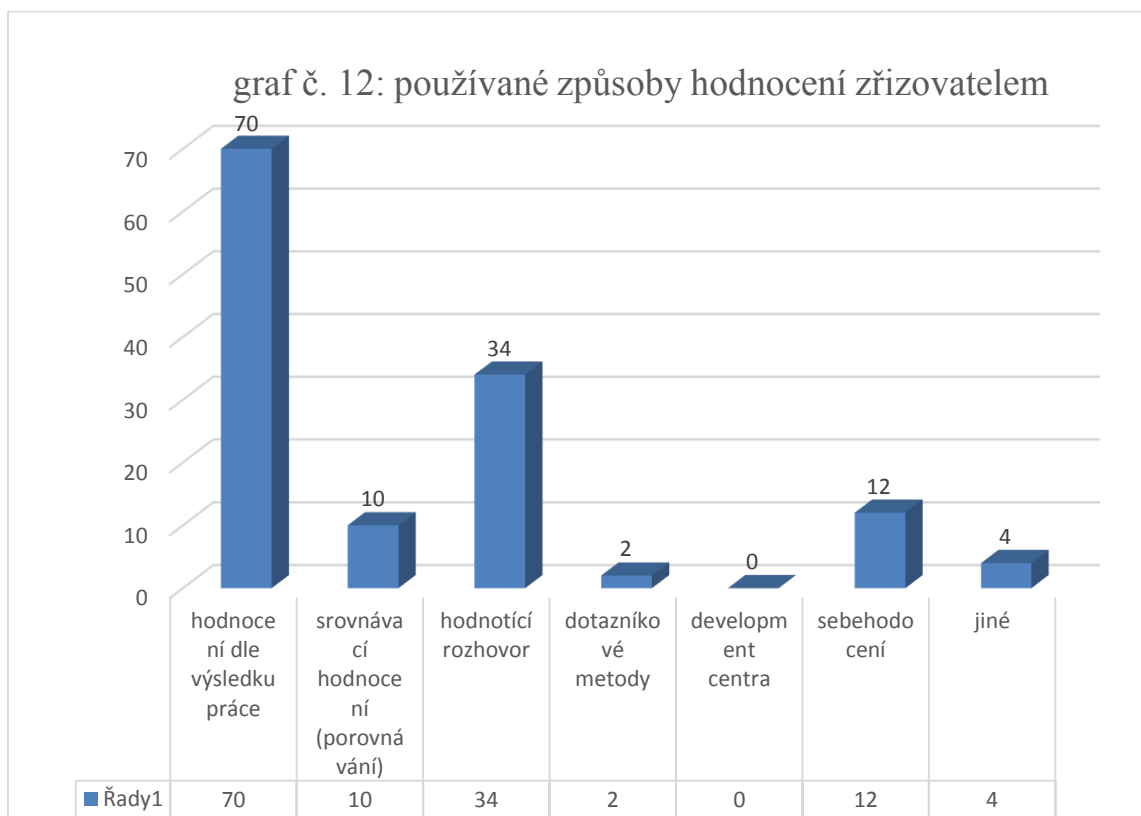
Šetřením bylo zjištěno, že po ukončení adaptačního programu hodnotí ředitele pouze 1,81% zřizovatelů. Možnost hodnotit ředitele 1 x až 2 x ročně využívá 60,00% zřizovatelů, 5,45% zřizovatelů hodnotí ředitele 1 x za 2 roky. V posledním roce funkčního období hodnotí

ředitele 3,63% zřizovatelů a formální hodnocení neprovádí 27,27% zřizovatelů. Pouze 1,81% zřizovatelů uvedlo jiný způsob, kdy žádná z odpovědí není uvedena výše jak 1 x. Tato otázka umožňovala využít více odpovědí, proto je součet všech položek vyšší než celkový počet navrácených počet dotazníků.



Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že zřizovatel typu obec hodnotí ředitele po ukončení adaptačního programu ve 2,17%, 1 x až 2 x ročně v 67,39%, 1 x za 2 roky 4,34%, v posledním roce funkčního období 4,34% a neprovádí hodnocení vůbec v 21,76% z celkového počtu dotazníků. Dále bylo zjištěno, že zřizovatel typu církev nehodnotí ředitele po ukončení adaptačního programu, v posledním roce ukončení funkčního období a 1 x za 2 roky v 50% z celkového počtu dotazníků. V 50% odpovědí, uvedl zřizovatel typu církev odpověď jinak, z výše uvedeného výčtu odpovědí se žádná odpověď neopakuje, tedy jí není přikládána taková váha. Zřizovatel typu soukromá osoba nehodnotí ředitele po ukončení adaptačního programu a v posledním roce funkčního období. Hodnotí ředitele v 14,28% 1 x až 2 x ročně a 1 x za dva roky z celkového počtu dotazníků. Hodnocení neprovádí vůbec v 71,44% z celkového počtu dotazníků. Tato otázka umožňovala využít více odpovědí, proto je součet všech položek vyšší než celkový počet navrácených dotazníků.

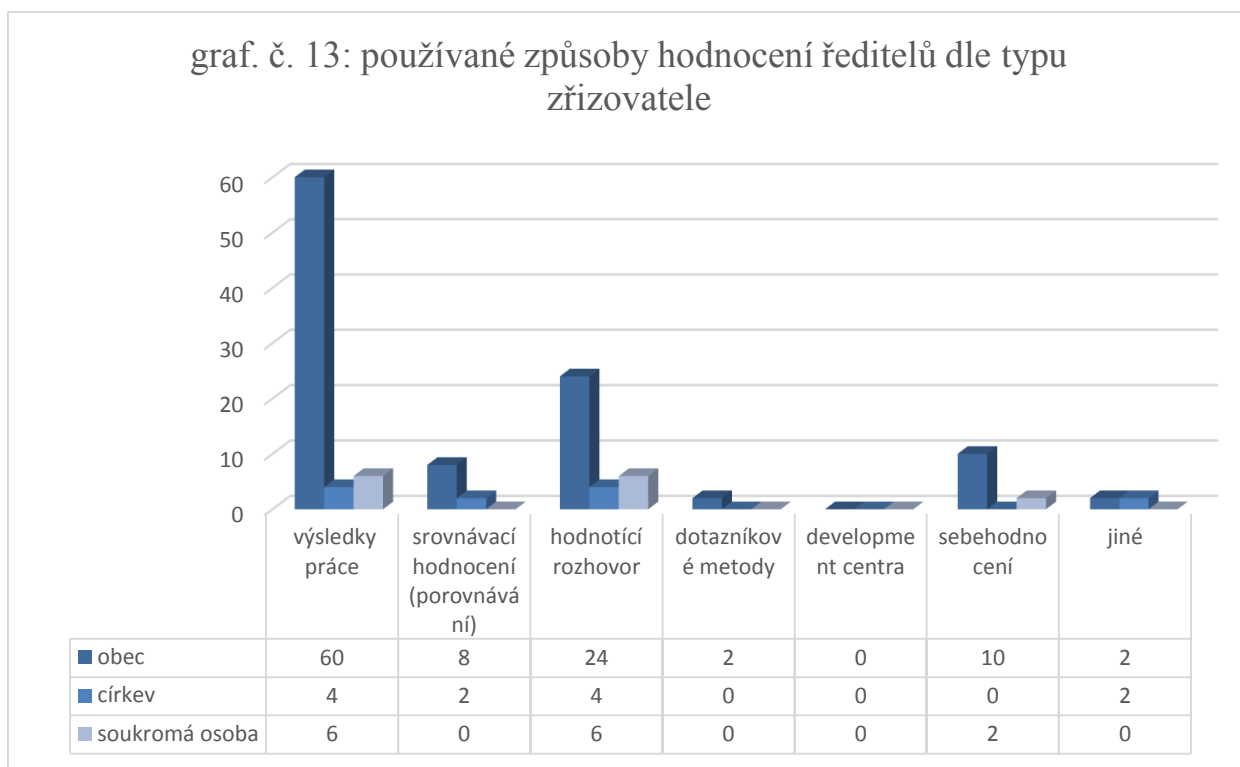
## Jaké způsoby hodnocení využíváte?



- hodnocení dle výsledku práce** – z celkového počtu 110 dotazníků 70 zřizovatelů odpovědělo, že hodnotí ředitele podle výsledku práce.
- srovnávací hodnocení** – z celkového počtu 110 dotazníků 10 zřizovatelů odpovědělo, že používá srovnávací způsoby hodnocení.
- hodnotící rozhovor** – z celkového počtu 110 dotazníků 34 zřizovatelů odpovědělo, že používá hodnotící rozhovor.
- dotazníkové metody** – z celkového počtu 110 dotazníků 2 zřizovatelé odpověděli, že používají dotazníkové metody.
- development centra** – z celkového počtu 110 dotazníků žádný ze zřizovatelů nepoužívá tuto metodu.
- sebehodnocení** – z celkového počtu 110 dotazníků 12 zřizovatelů používá metodu sebehodnocení.
- jiné** – z celkového počtu 110 dotazníků uvedli 4 zřizovatelé, že používají jiné metody hodnocení, každý z uvedených způsobů je uveden pouze 1 x, jeden důvod nebyl specifikován. Zde uvádím výčet odpovědí některých zúčastněných zřizovatelů:
  - „specificky církevní“

- „motivační rozhovor“
- „hodnocení splněných úkolů“

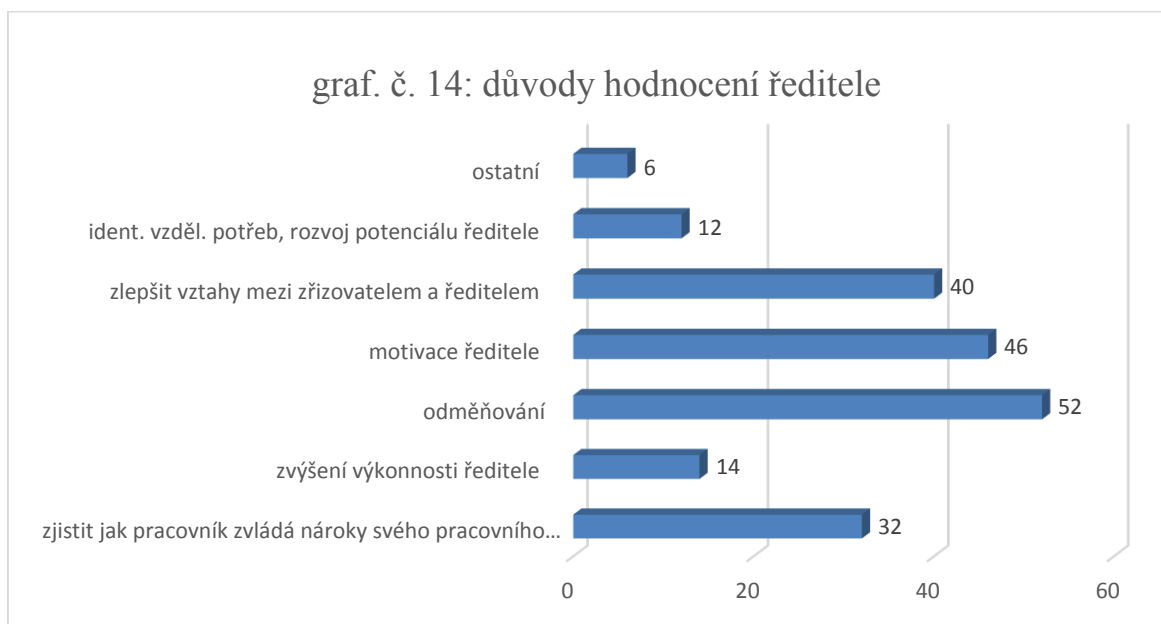
**Z celkového počtu 110 dotazníků 68 respondentů překvapivě uvádí, že používá při hodnocení ředitele pouze jednu metodu hodnocení.**



Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že zřizovatel typu obec používá k hodnocení ředitele v 65,21% hodnocení dle výsledku práce, srovnávací hodnocení v 8,69%, hodnotící rozhovor v 26,08%, dotazníkové metody v 2,17%, sebehodnocení v 10,86% a jiné způsoby hodnocení v 2,17% navrácených dotazníků. Dále bylo zjištěno, že zřizovatel typu církev ve 100% dotazníků hodnotí ředitele na základě výsledků práce a hodnotícího rozhovoru, 50% dotazníků uvádí hodnocení srovnávacím způsobem a v 50% jiným způsobem. Dle výpovědí ryze církevními specifiky. Zřizovatel typu soukromá osoba používá k hodnocení ředitele způsobu podle výsledku práce a hodnotící rozhovor v 42,85% dotazníků. Pouze v 14,28% dotazníků uvádí použití způsobu sebehodnocení. Ostatní způsoby hodnocení nevyužívá.



## Z jakých důvodů provádíte hodnocení?

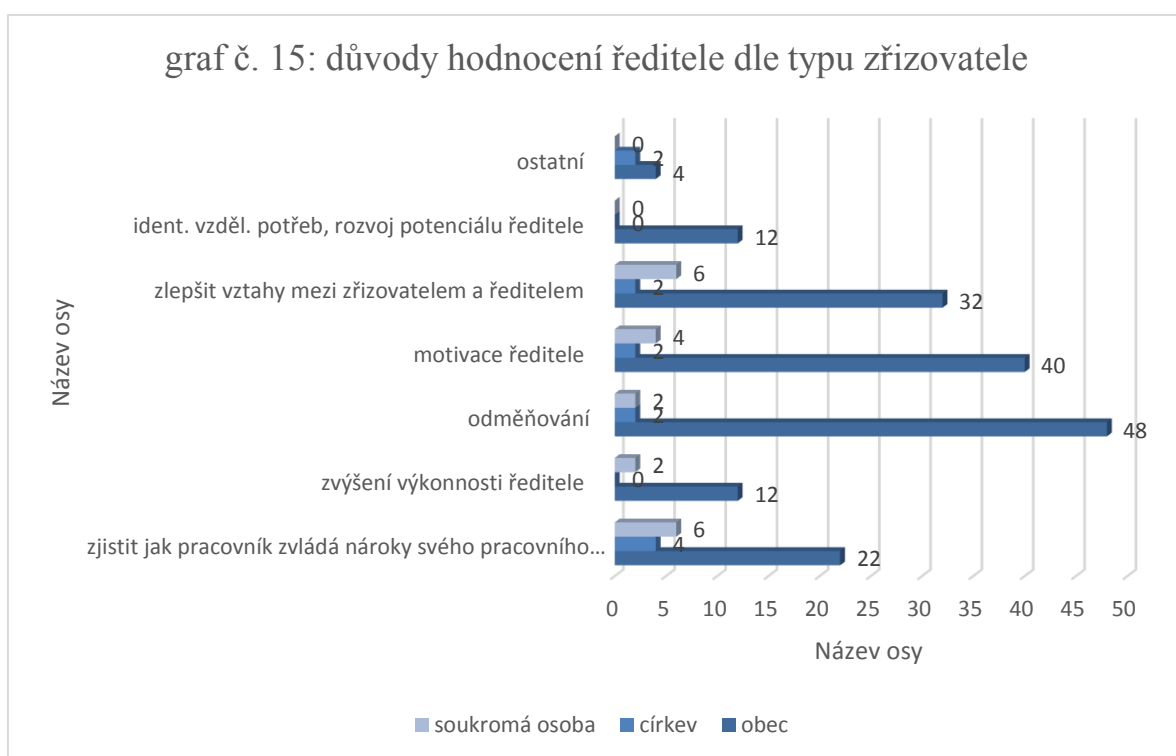


- zjistit jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa**- z celkového počtu 110 dotazníků 32 zřizovatelů hodnotí ředitele z důvodu zjištění jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa.
- zvýšení výkonnosti ředitele** - z celkového počtu 110 dotazníků 14 zřizovatelů hodnotí ředitele z důvodu zvýšení výkonnosti ředitele.
- odměňování** - z celkového počtu 110 dotazníků 52 zřizovatelů uvádí jako důvod hodnocení ředitelů odměňování.
- motivace ředitele** - z celkového počtu 110 dotazníků 46 zřizovatelů uvádí, že důvodem hodnocení je motivace ředitele.
- zlepšit vztahy mezi zřizovatelem a ředitelem** - z celkového počtu 110 dotazníků 40 zřizovatelů uvádí jako důvod hodnocení zlepšení vztahů mezi zřizovatelem a ředitelem.
- identifikovat vzdělávací potřeby, rozvoj potenciálu ředitele** - z celkového počtu 110 dotazníků 12 zřizovatelů hodnotí ředitele z důvodu identifikace vzdělávacích potřeb a rozvoje potenciálu ředitele.
- ostatní** - z celkového počtu 110 dotazníků 6 zřizovatelů uvedlo ostatní důvody.

Zde uvádím výčet odpovědí některých zúčastněných zřizovatelů:

- „odpovědnost zřizovatele za křesťanský charakter školy“
- „nemáme problém“
- „ze žádných“
- „nemáme důvod“

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že 29,09% zřizovatelů uvádí jako důvod hodnocení zjistit jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa. Z důvodu zvýšení výkonnosti ředitele hodnotí 12,72% zřizovatelů. Odměňování jako důvod hodnocení odpovědělo 42,27% zřizovatelů. Zlepšit vztahy mezi zřizovatelem a ředitelem považuje za důvod hodnocení 36,36% zřizovatelů. Identifikaci vzdělávacích potřeb a rozvoj potenciálu ředitele považuje za důvod hodnocení 10,90% zřizovatelů. Ostatní důvody uvedlo 5,45% zřizovatelů. Ve výčtu odpovědí převažuje názor, že zřizovatel nemá důvod ředitele hodnotit. Tato otázka měla možnost více odpovědí a tak celkový součet odpovědí přesahuje celkový počet dotazníků.

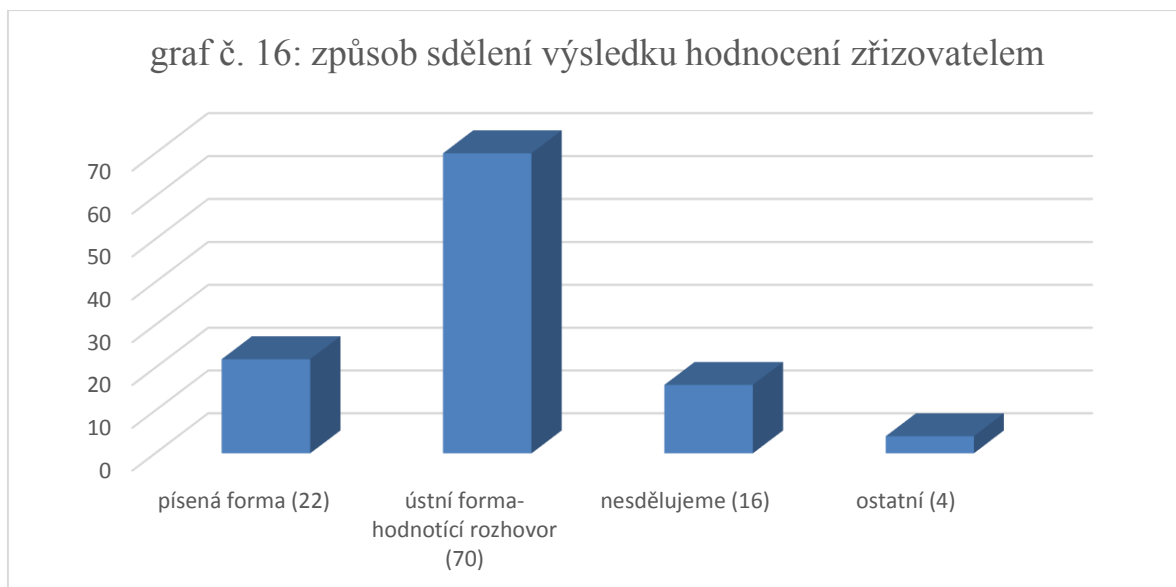


Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že zřizovatel typu obec považuje za důvod hodnocení ve 23,9% zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, 13,04% zřizovatelů považuje za důvod hodnocení zvýšení výkonnosti ředitele, 52,17% zřizovatelů považuje za důvod hodnocení odměňování, 43,47% zřizovatelů považuje za důvod hodnocení motivaci ředitele, 34,78% zřizovatelů považuje za důvod hodnocení zlepšení vztahů mezi zřizovatelem a ředitelem a 13,04% uvádí jako důvod hodnocení identifikaci vzdělávacích potřeb a rozvoj potenciálu ředitele. Ostatní důvody uvádí 4,34% zřizovatelů.

Šetřením bylo zjištěno, že zřizovatel typu církev považuje za důvod hodnocení ve 100% zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, 50% zřizovatelů považuje za

důvod hodnocení odměňování, 50% zřizovatelů považuje za důvod hodnocení motivaci ředitele, 50% zřizovatelů považuje za důvod hodnocení zlepšení vztahů mezi zřizovatelem a ředitelem. Ostatní důvody uvádí 50% zřizovatelů.

### Jakým způsobem sdělujete výsledky hodnocení ředitelům?



- a) **písemná forma** – z celkového počtu 110 dotazníků 22 zřizovatelů sděluje výsledek hodnocení písemnou formou.
- b) **ústní forma** – celkového počtu 110 dotazníků 70 zřizovatelů sděluje výsledky hodnocení ústní formou.
- c) **nesdělujeme** – z celkového počtu 110 dotazníků 16 zřizovatelů nesděluje výsledek hodnocení.
- d) **ostatní** - z celkového počtu 110 dotazníků 4 zřizovatelé uvedli jinou formu sdělení výsledku hodnocení.

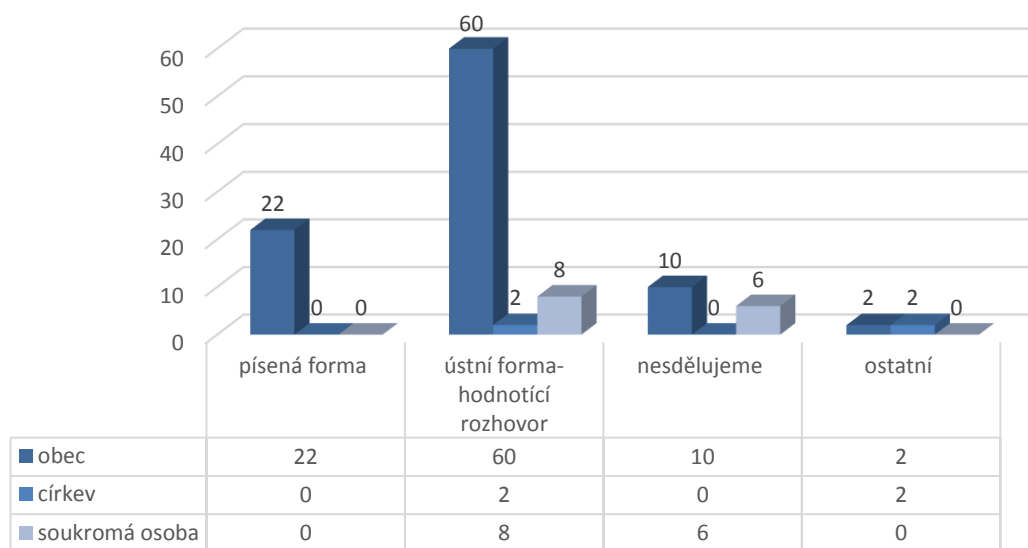
Zde uvádím výčet odpovědí některých zúčastněných zřizovatelů:

- „usnesení Rady“
- „nelze odpovědět generelně – případ od případu“

Šetřením bylo zjištěno, z celkového počtu 110 dotazníků 20% zřizovatelů používá pro sdělení výsledků hodnocení písemnou formu. Ústní formou předává výsledky hodnocení 63,63% zřizovatelů. Bohužel 14,54% zřizovatelů výsledky hodnocení ředitelům nesděluje. Ostatní způsoby sdělení výsledků hodnocení využívá 3,63% zřizovatelů.

Tato otázka umožňovala více možností odpovědí, proto celkový součet odpovědí je vyšší, než celkový počet zodpovězených dotazníků.

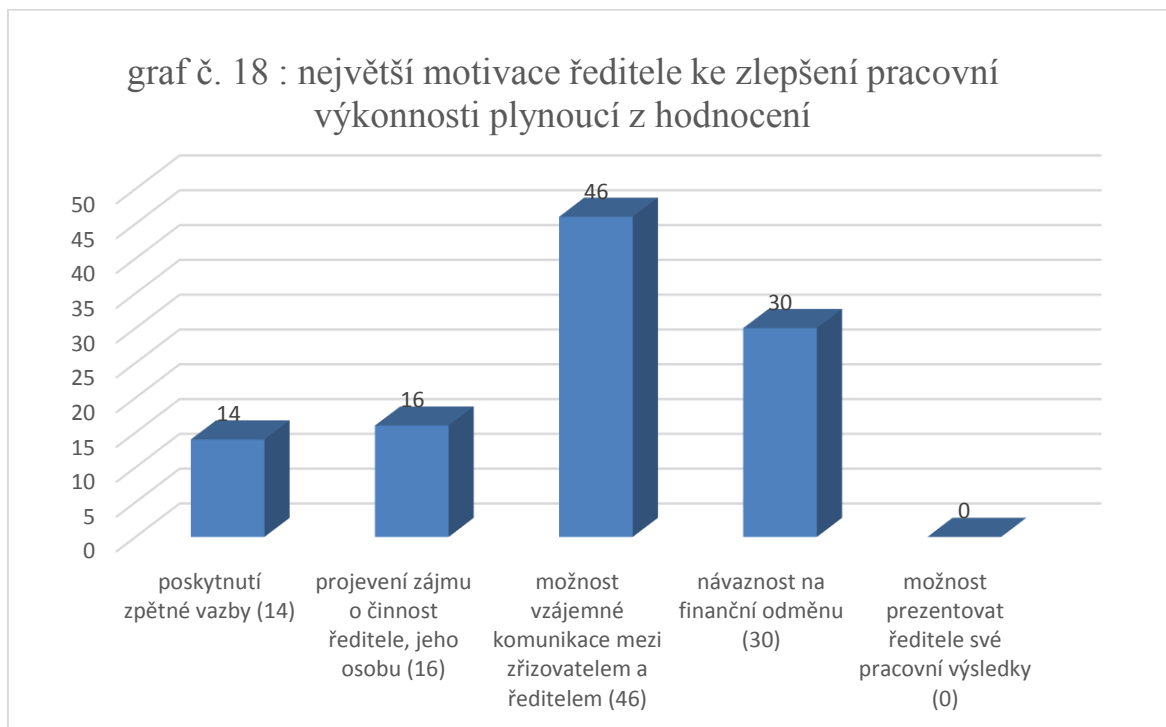
graf č. 17: způsob sdělení výsledku hodnocení dle typu zřizovatele



- a) **písemná forma** - z celkového počtu dotazníků používá písemnou formu sdělení výsledků hodnocení 22 zřizovatelů z 92 zřizovatelů typu obec, ostatní zřizovatelé tuto formu nepoužívají.
- b) **ústní forma** - z celkového počtu dotazníků používá ústní formu sdělení výsledků hodnocení 60 zřizovatelů z 92 zřizovatelů typu obec, 2 zřizovatelé ze 4 zřizovatelů typu církev, zřizovatel typu soukromá osoba tuto formu nepoužívá.
- c) **nesdělujeme** - z celkového počtu dotazníků nesdělujeme výsledek hodnocení 10 zřizovatelů z 92 zřizovatelů typu obec a 6 zřizovatelů ze 14 zřizovatelů typu soukromá osoba.
- d) **ostatní** - z celkového počtu dotazníků používají ostatní formy sdělení výsledků hodnocení 2 zřizovatelé z 92 zřizovatelů typu obec a 2 zřizovatelé typu církev.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že z celkového počtu dotazníků ústí formu sdělení výsledku hodnocení využívá pouze typ zřizovatele obec a to 23,91%. Ústí formu sdělení výsledků hodnocení používá 65,21% zřizovatelů typu obec, 50% zřizovatelů typu církev a 57,14% zřizovatelů typu soukromá osoba. Výsledky hodnocení nesdělujeme 10,86% zřizovatelů typu obec a 42,85% typu soukromá osoba. Ostatní formy sdělení výsledku hodnocení používá 2,17% zřizovatelů typu obec a 50% zřizovatelů typu církev.

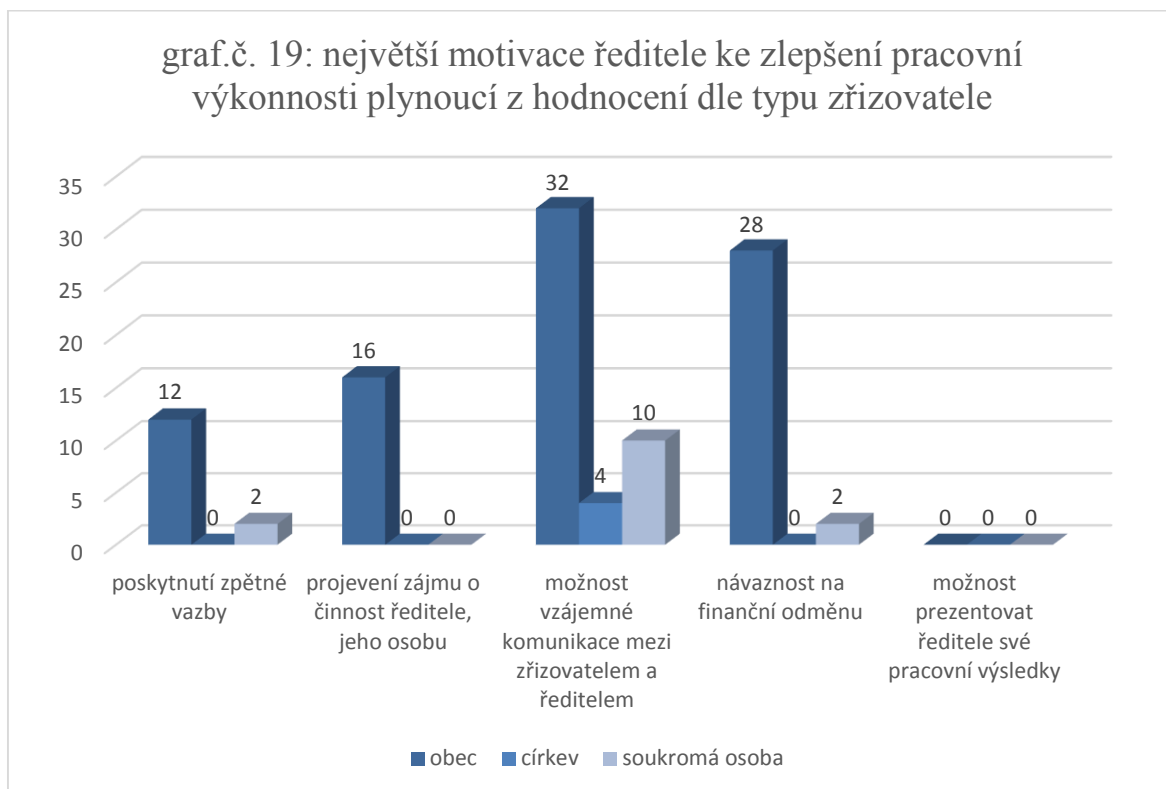
## Co je podle Vašeho názoru pro ředitele největší motivací ke zlepšení pracovní výkonnosti plynoucí z hodnocení?



- a) **poskytnutí zpětné vazby** - z celkového počtu 110 dotazníků 14 zřizovatelů považuje za největší motivaci ke zlepšení výkonnosti plynoucí z hodnocení zpětnou vazbu.
- b) **projevení zájmu o činnost ředitele, jeho osobu** - z celkového počtu 110 dotazníků 16 zřizovatelů považuje za největší motivaci ke zlepšení výkonnosti plynoucí z hodnocení projevení zájmu o činnost ředitele, jeho osobu.
- c) **možnost vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem** - z celkového počtu 110 dotazníků 46 zřizovatelů považuje za největší motivaci ke zlepšení výkonnosti plynoucí z hodnocení možnost vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem.
- d) **návaznost na finanční odměnu** - z celkového počtu 110 dotazníků 30 zřizovatelů považuje za největší motivaci ke zlepšení výkonnosti plynoucí z hodnocení návaznost na finanční odměnu.
- e) **možnost prezentovat ředitele své pracovní výsledky** - z celkového počtu 110 dotazníků žádný zřizovatel nepovažuje za největší motivaci ke zlepšení výkonnosti plynoucí z hodnocení možnost prezentovat ředitele své pracovní výsledky.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že z celkového počtu 110 dotazníků považuje za největší motivaci ke zlepšení pracovní výkonnosti ředitele plynoucí z hodnocení poskytnutí

zpětné vazby 14,54% zřizovatelů, projevení zájmu o činnost ředitele, jeho osobu 14,54% zřizovatelů, možnost vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem 41,81% zřizovatelů, návaznost na finanční odměnu považuje za největší motivaci 27,27% zřizovatelů. Žádný ze zřizovatelů nepovažuje za největší motivaci plynoucí z hodnocení možnost prezentovat ředitele své pracovní výsledky.



- a) **poskytnutí zpětné vazby** - z celkového počtu dotazníků považuje za největší motivaci ředitele ke zlepšení pracovní výkonnosti plynoucí z hodnocení zpětnou vazbu 12 zřizovatelů z 92 zřizovatelů typu obec a 2 zřizovatelé ze 14 zřizovatelů typu soukromá osoba.
- b) **projevení zájmu o činnost ředitele, jeho osobu** - z celkového počtu dotazníků považuje za největší motivaci ředitele ke zlepšení pracovní výkonnosti plynoucí z hodnocení projevení zájmu o činnost ředitele, jeho osobu pouze 16 zřizovatelů z 92 zřizovatelů typu obec.
- c) **možnost vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem** - z celkového počtu dotazníků považuje za největší motivaci ředitele ke zlepšení pracovní výkonnosti plynoucí z hodnocení vzájemnou komunikaci 32 zřizovatelů z 92 zřizovatelů typu obec, 4 zřizovatelé ze 4 zřizovatelů typu církve a 10 zřizovatelů ze 14 zřizovatelů typu soukromá osoba.

- d) návaznost na finanční odměnu** - z celkového počtu dotazníků považuje za největší motivaci ředitele ke zlepšení pracovní výkonnosti plynoucí z hodnocení návaznost na finanční odměnu 28 zřizovatelů z 92 zřizovatelů typu obec, 0 zřizovatelé ze 4 zřizovatelů typu církve a 2 zřizovatelé ze 14 zřizovatelů typu soukromá osoba.
- e) možnost prezentovat ředitele své pracovní výsledky** – z celkového počtu dotazníků ani jeden zřizovatel nepovažuje možnost prezentace své práce za největší význam k motivaci ke zlepšení pracovní výkonnosti plynoucí z hodnocení.

## 4.2 Ověření výzkumných předpokladů

Na počátku výzkumu byly formulovány čtyři výzkumné předpoklady. Z výše uvedeného výčtu respondentů však vyplývá, že se nejedná o reprezentativní výzkumný vzorek, tedy výsledky tohoto výzkumného šetření nemají vypovídající kvalitu, ale spíše informativní hodnotu.

### Výzkumný předpoklad č. 1

**Zřizovatelé ve Středočeském kraji mají stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů.**

Podkapitola 2. 4. 3 nám uvádí, že hodnotící metodou je každá metoda, umožňující sbírání dat, ověřování, poskytování a využívání informací získaných od jednotlivých pracovníků a o pracovnících, za účelem zlepšení pracovního výkonu. V podkapitole 2. 4. 1 Kdo a jak často hodnotí pracovníky je uveden výčet hodnotitelů a periody hodnocení. Podkapitola 2. 4. 2 uvádí jednotlivé formy hodnocení a jejich využití. Z odpovědí zřizovatelů Středočeského kraje vyplývá, že 60% zřizovatelů z celkového počtu vyhodnocených dotazníků nemá stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů. Stanovením způsobu hodnocení je u více než poloviny odpovědí uvedeno vedení obce či organizace. Způsob hodnocení je u 78,18% zřizovatelů stanoven stejně pro všechny ředitele. Přesto jen 27,27% zúčastněných zřizovatelů uvádí, že formální hodnocení ředitelů neprovádí. Formálním způsobem hodnotí zřizovatelé ředitele v nadpoloviční většině 1x až 2x ročně. Neformální hodnocení nevyužívá pouze 10,90% z celkového počtu zúčastněných zřizovatelů.

Zřizovatelé nejčastěji uvádí, že neformálně hodnotí ředitele příležitostně. Výzkumný předpoklad č. 1 nelze potvrdit u nadpoloviční většiny zřizovatelů.

Z odpovědí zřizovatelů typu obec Středočeského kraje vyplývá, že 56,52% zřizovatelů z celkového počtu vyhodnocených dotazníků od zřizovatelů typu obec nemá stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů. Stanovením způsobu hodnocení je u více než poloviny odpovědí uvedeno vedení obce. Způsob hodnocení je u 86,95% zřizovatelů stanoven stejně pro všechny ředitele. Přesto jen 21,73% zřizovatelů uvádí, že formální hodnocení ředitelů neprovádí. Formálním způsobem hodnotí ředitele 67,39% zřizovatelů v periodě 1x až 2x ročně. Neformální hodnocení nevyužívá pouze 10,86% z celkového počtu zúčastněných zřizovatelů. Zřizovatelé typu obec uvádí, že neformálně hodnotí ředitele nejčastěji příležitostně. Výzkumný předpoklad č. 1 nelze u zřizovatele typu obec potvrdit.

Z odpovědí zřizovatelů Středočeského kraje typu církev vyplývá, že 50% zřizovatelů z celkového počtu vyhodnocených dotazníků od zřizovatelů typu církev nemá stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů. Stanovením způsobu hodnocení je u poloviny zřizovatelů pověřena komise nebo výbor z řad zřizovatele a u poloviny zřizovatelů pověřený pracovník zřizovatele. Způsob hodnocení má 50% zřizovatelů stanoven shodný pro všechny ředitele. U druhé poloviny není způsob hodnocení stanoven pro všechny ředitele stejně. Formálním způsobem hodnocení hodnotí ředitele 50% církevních zřizovatelů a 50% uvedlo jiný způsob, z toho 25% vizitace 1x ročně a 25% uvedlo příležitostně kdykoliv. Neformálním způsobem hodnotí ředitele zřizovatel typu církev z 50% příležitostně a z 50% účelově. Výzkumný předpoklad č. 1 u zřizovatele typu církev nelze potvrdit ani vyvrátit.

Z odpovědí zřizovatelů typu soukromá osoba Středočeského kraje vyplývá, že 57,14% zřizovatelů z celkového počtu vyhodnocených dotazníků od zřizovatelů typu soukromá osoba má stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů. Stanovením způsobu hodnocení je u více než poloviny odpovědí uvedeno komise, výbor z řad zřizovatele. Způsob hodnocení není stejný pro všechny ředitele u 71,42% zřizovatelů. Přesto 71,42% zřizovatelů nevyužívá možnost hodnotit ředitele formálním způsobem, pokud tímto způsobem hodnotí tak v rovnováze 1x za 2 roky nebo 1x až 2x ročně. Zřizovatel typu soukromá osoba preferuje hodnocení neformální, které je používáno z 85,71% a to nejčastěji příležitostným způsobem. Výzkumný předpoklad č. 1 lze u zřizovatele typu soukromá osoba potvrdit.



## **Výzkumný předpoklad č. 2**

**Zřizovatel hodnotí ředitele z důvodu zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa.**

V podkapitole 2. 4 je uvedeno, že v současnosti jsou využívány výsledky hodnocení k dalším personálním činnostem a jsou velice účinným nástrojem pro kontrolu, hledání rezerv, usměrňování, motivaci a rozvoj potenciálu pracovníků. Zřizovatelé Středočeského kraje uvedli nejčastější důvod hodnocení ředitelů odměňování, a to ve 47,27% z celkového počtu dotazníků.

Výzkumný předpoklad č. 2 nelze u všech zřizovatelů potvrdit.

Z odpovědí zřizovatelů typu obec vyplynulo, že nejčastěji hodnotí ředitele z důvodu odměňování a to v 52,17% odpovědí.

Výzkumný předpoklad č. 2 nelze u zřizovatele typu obec potvrdit.

Důvodem hodnocení zřizovatele typu církev, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a to u 100% odpovědí. Výzkumný předpoklad č. 2 lze u zřizovatele typu církev potvrdit.

Zřizovatel typu soukromá osoba na základě dotazníkového šetření uvádí, že důvodem hodnocení ředitele je ve 42,85% zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a ve stejné vypovídající hodnotě uvádí zlepšení vztahů mezi zřizovatelem a ředitelem. Výzkumný předpoklad č. 2 u zřizovatele typu soukromá osoba lze považovat za potvrzený.

## **Výzkumný předpoklad č. 3**

**Nejčastěji používaná metoda hodnocení využívaná zřizovateli je metoda hodnocení dle výsledků práce.**

V kapitole 2. 4. 3 je uveden výčet z velkého množství existujících metod hodnocení pracovníků a záleží na každém zřizovateli, jakou metodu si zvolí pro hodnocení ředitele. Zřizovatelé škol ve Středočeském kraji uvedli, že používají metodu hodnocení dle výsledku práce, a to v 63,63% odpovědí.

Výzkumný předpoklad č. 3 lze považovat za potvrzený.

Zřizovatelé typu obec, církev i soukromá osoba ve svých odpovědích uvádějí, že nejčastěji jimi používanou metodou je metoda podle výsledků práce. U zřizovatele typu

obec 62,21%, církev 100% a soukromá osoba 42,85% odpovědí.

Výzkumný předpoklad č. 3 lze považovat za potvrzený u zřizovatele typu obec, církev a soukromá osoba.

#### **Výzkumný předpoklad č. 4**

**Zřizovatelé se domnívají, že největší motivací ke zlepšení pracovní výkonnosti ředitele plynoucí z hodnocení je návaznost na finanční odměnu.**

V kapitole 2. 4 je popsáno, co kvalitně nastavený systém hodnocení může přinést pro hodnoceného, vysvětluje pojem pracovní výkonnost. Podle názorů vyplývajících z dotazníkového šetření zřizovatelů ve Středočeském kraji je největší motivací ke zlepšení pracovního výkonu plynoucího z hodnocení možnost vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem, a to v 41,81% odpovědí. Výzkumný předpoklad č. 4 tak nelze potvrdit.

Největší motivací ke zlepšení pracovní výkonnosti ředitele plynoucí z hodnocení je podle výsledku dotazníkového šetření u zřizovatele typu obec ve 34,78% odpovědí, zřizovatele typu církev v 100% odpovědí, a u zřizovatele typu soukromá osoba ve 71,42% odpovědí uvedena možnost vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem. Výzkumný předpoklad č. 4 tak nelze potvrdit.

### 4.3 Návrh doporučení při nastavování systému hodnocení

Wagnerová, I. (22, s. 58) ve své práci uvádí: „Hodnocení provedené neobjektivně nebo podle nevalidní metodologie není přínosem, naopak může uškodit a zaměstnance demotivovat.“

**Naše návrhy a doporučení se týkají nedostatků při stanovování metodiky hodnocení, které by mohly ovlivnit fungování nastaveného systému.**

- Než stanovíme metody hodnocení, musíme stanovit oblasti a cíle hodnocení.
- Stanovit metodiku způsobu hodnocení v písemné podobě. Smyslem hodnocení je zvyšovat pracovní výkonnost, zlepšovat vzájemnou komunikaci mezi zřizovatelem a ředitelem. Bylo by přínosné, aby se ředitelé mohli podílet na tvorbě systému hodnocení. Tak jak je popsáno v teoretické části v podkapitole 2.4.3.
- Stanovit stejný způsob hodnocení pro všechny ředitele, základní metodika by měla být závazná pro všechny ředitele bez ohledu na typ řízené školy. Pokud jsou ředitelé hodnoceni rozdílným způsobem, může být systém vnímán jako nespravedlivý a stát se neakceptovatelným.
- Určit hodnotitele – metodika je základem spolehlivého systému hodnocení, ale nezajistí spolehlivost. Hodnocení bude reliabilní a bude splňovat předpoklad validity pouze tehdy, pokud nebude zcela závislé na hodnotiteli. Důležité je proškolení a zcvik hodnotitelů zaměřený na užití stanovené metodiky.
- Určit časovou periodu hodnocení. Uvědomit si fáze funkce ředitele s ohledem na dobu jmenování, v současnosti zpravidla 6 let. Nástup do funkce - adaptační doba, bylo by vhodné zhodnotit, zda pracovník zvládá novou pracovní pozici. V průběhu funkčního období periodicky alespoň 1x až 2x ročně hodnotit ředitele formálním způsobem. V posledním roce funkčního období je pro zřizovatele výhodou pokud zhodnotí celé funkční období ředitele. S ohledem na možnost rozhodnout o potvrzení ředitele ve funkci nebo vyhlášení výběrové řízení.
- Hodnocení by mělo probíhat v několika fázích. V teoretické části byla uvedena důležitost seznámení se způsobem hodnocení. Umožnit řediteli

sebehodnocení, hodnocený se tak může na hodnocení připravit. Jeví se užitečné, aby hodnotitel měl v průběhu hodnoceného období možnost se na hodnocení připravit průběžným sledováním práce ředitele. Pouze hodnotitel, který svá tvrzení může opřít o fakta, může poskytnout hodnocenému kvalitní zpětnou vazbu. Nezapomínat na význam neformálního hodnocení.

- Výsledky hodnocení sdělovat písemnou i ústní formou. Dát prostor řediteli k vyjádření k výsledkům hodnocení.
- Pravidelně by měla být vyhodnocována funkčnost a efektivita nastaveného systému. Hodnotitelé by tak na základě svých zkušeností například 1x za 2 roky měli připomínkovat nastavený systém hodnocení. Na základě těchto připomínek by tak mohla nastat evaluace systému a stanovení termínu nastavení případných změn.
- Sledovat nejen efektivitu systému, ale i spokojenost se systémem ze strany ředitele a jak je možné dále využívat výsledky hodnocení.

## 5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo ověřit, zda zřizovatelé škol ve Středočeském kraji mají stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů škol, které zřizují.

Tento cíl byl dosahován postupně, plněním dílčích cílů majících vztah k teoretické i empirické části práce. Teoretická část práce byla naplněna prostudováním odborných zdrojů popsaných v kapitole 2 a následně byla teoretickým zdrojem při koncipování položek dotazníků a výzkumných předpokladů.

Empirická část práce byla naplňována kvantitativním výzkumem formou dotazníkového šetření v návaznosti na poznání v teoretické části, představuje přechod mezi teoretickým a obecným řešením problému k praktickému zjišťování.

V empirické části výzkumu bylo zjištěno, že více jak polovina zřizovatelů nemá stanovenou metodiku způsobu hodnocení. Komparací dle typu zřizovatele bylo zjištěno, že stanovenou metodiku způsobu hodnocení má zřizovatel typu církev a soukromá osoba a to u minimálně poloviny zúčastněných zřizovatelů. Zřizovatel typu obec má tuto metodiku stanovenou jen u 43,47% zúčastněných zřizovatelů. Výzkumný předpoklad č. 1, že zřizovatelé ve Středočeském kraji mají stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů, nebyl naplněn u všech zřizovatelů.

Stejný způsob hodnocení pro všechny ředitele používá 78 % zřizovatelů, využívají tak teorii spravedlnosti zabývající se lidským vnímáním toho, jak se s jedincem zacházeno v porovnání s jinými. Předpokladem teorie je, že lidé budou lépe motivováni, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě, jak uvádí ve své práci Kociánová (7, s. 33).

Byl ověřován výzkumný předpoklad č. 2, že zřizovatel hodnotí ředitele vzhledem k tomu, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jak je popsáno v teoretické části v kapitole 2.4. Nejčastěji uváděným důvodem hodnocení je odměňování a motivace ředitelů. Komparace dle typu zřizovatele potvrdila tyto dva důvody jako nejčastější u všech typů zřizovatelů. Výzkumný předpoklad nebyl naplněn.

Identicky bylo postupováno v případě dílčích cílů. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjišťováno, kdo je pověřen zřizovatelem stanovením způsobu hodnocení ředitele.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že zřizovatelé preferují týmové hodnocení, uvědomují si potřebu zajištění objektivitu hodnocení, jak je popsáno v teoretické části práce v kapitole 2.4.1.

Výzkumným šetřením bylo také zjišťováno, jaké způsoby hodnocení nejčastěji zřizovatelé používají k hodnocení ředitelů. V této souvislosti výzkum také ověřoval předpoklad č. 3, že nejčastěji používaná metoda hodnocení využívaná zřizovateli je metoda hodnocení dle výsledků práce. Nejčastěji uváděným způsobem hodnocení je, podle výzkumu, skutečně způsob hodnocení podle výsledků práce. Komparace nejčastěji používaných způsobů dle typu zřizovatelů potvrdila tento výsledek u všech typů zřizovatele. Výzkumný předpoklad se naplnil.

Ve výzkumu této práce bylo dále zjišťováno, co je podle názoru zřizovatele největší motivací ke zlepšení pracovní výkonnosti ředitele plynoucí z hodnocení a byl ověřován výzkumný předpoklad č. 4, zda se zřizovatelé domnívají, že největší motivací ke zlepšení pracovní výkonnosti ředitele plynoucí z hodnocení je návaznost na finanční odměnu. Největší motivací pro ředitele, je podle výpovědí zřizovatelů možnost vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem, toto potvrdila i komparace dle typu zřizovatele u všech typů zkoumaných zřizovatelů. Výzkumný předpoklad nebyl naplněn.

Z mého úhlu pohledu mezi hlavní nedostatky současného stavu hodnocení ředitelů škol zřizovatelem patří chybějící metodika způsobu hodnocení u více jak poloviny zřizovatelů. Bylo by přínosné, aby zřizovatelé, kteří mají nastaven systém hodnocení, důkladně v budoucnu ověřili validitu a reliabilitu nastaveného hodnotícího systému. Na základě těchto připomínek by tak mohla nastat evaluace systému a stanovení termínu nastavení případných změn. Je důležité sledovat nejen efektivitu systému, ale i spokojenost se systémem ze strany ředitele a možnost využití výsledků hodnocení v dalších personálních činnostech. Pro zřizovatele bude určitě podnětné srovnání za delší časový úsek.

Jsem si vědoma, že se v empirické části práce, vzhledem k výčtu respondentů nejedná o reprezentativní výzkumný vzorek. Tedy výsledky tohoto výzkumného šetření nemají vypovídající kvalitu, ale spíše informativní hodnotu. Přesto výzkum ukázal, že většina zřizovatelů si uvědomuje, že hodnocení pracovníků je významná součást jejich práce a hodnocením ředitelů se zabývá. To dokládá i výzkumné zjištění, že zpětnou vazbu výsledku hodnocení většina zřizovatelů ve Středočeském kraji v současné době svým ředitelům poskytuje.

Věřím, že získaná data o personální činnosti zřizovatele v oblasti hodnocení pracovníků obohatí modul vedení lidí a budou přínosem pro školský management. Jednak z teoretické roviny, kdy práce uvádí nejčastější metody hodnocení pracovníků zaměřené na minulost a budoucnost. Z roviny praktické, jako pomoc zřizovatelům při orientaci v metodách hodnocení pracovníků, které při své personální činnosti mohou využívat. Je třeba hledat, zkoušet, spolupracovat s praktiky a teoretiky a neprosazovat dogmaticky ani nové, ani tradiční způsoby hodnocení, protože není systému, který by byl univerzální pro všechny organizace.

Již při přípravě teoretické části práce, z diskusí se zřizovateli v předvýzkumu, dále v průběhu sběru dat a vyhodnocování výsledků provedeného výzkumu se rozkrývalo a dále vyplynulo několik dalších možností pokračování na výzkumném procesu způsobu hodnocení ředitelů škol. Provázanost spolupráce zřizovatele a ředitele na přípravě metodiky způsobu hodnocení, stanovení kritérií hodnocení, využití informačních technologií při hodnocení, využití hodnocení ředitelů v dalších personálních činnostech a mnoho dalších. Bylo zjištěno, že výzkum tohoto tématu evokuje u zřizovatelů neočekávaný zájem. Doufám, že pro zřizovatele škol budou inspirativní návrhy a doporučení týkající se nedostatků při stanovování metodiky hodnocení, které by mohly ovlivnit fungování hodnotícího systému.

## 6 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Development centre. ABZ slovník cizích slov [online]. 2005-2014 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/development-centrum-dc>
3. DIANE, A. *70 tipů hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
4. Dostupné z :[http://www.csmpraha.cz/userfiles/Dokumenty/Kulaty\\_stul\\_08.11.2012.pdf](http://www.csmpraha.cz/userfiles/Dokumenty/Kulaty_stul_08.11.2012.pdf) [online][2014-02-20]
5. Dostupné z: [http://www.arg.cz/Ok\\_koncepce/Edu\\_report.pdf](http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Edu_report.pdf)[online][2014-02-20]
6. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 978-247-1458-5.
7. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
8. KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
9. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.
12. PILÁŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
13. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický průvodce managementu*. 3. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
14. POL, M. *Škola v proměnách*. Brno, MU, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.
15. PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál. 2003. ISBN 80-7178-772-8.
16. PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 3. upr. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7367-047-X
17. SKALKOVÁ, J. a kol. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. Praha, 1983. 208 s. ISBN 14-411-83.



18. STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007- 2008* . Praha: ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
19. ŠIKÝŘ M, D.; BOROVEC, D.; LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-901-2.
20. TRUNDA, J.; BŘÍZA, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, centrum školského managementu, 2012, ISBN 978-80-7290-541-6.
21. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-09
22. WAGEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Graga Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
23. WERTHER, W.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
24. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

#### **Právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)**

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 452/1991 Sb., o zřizování a činnosti církevních škol a škol náboženských společenství, ve znění zákona č. 138/1995 Sb.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, kterým se stanoví zařazení prací ve veřejných službách a správě do platových tříd zaměstnanců.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

## **7 Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Důležitost efektivního řízení školy

Obrázek č. 2: Schéma řízení pracovního výkonu

Obrázek č. 3: Model třístupňové zpětné vazby

Obrázek č. 4: Trendy v současných systémech hodnocení

## **8 Seznam tabulek a grafů**

Tabulka č. 1: Matice metod hodnocení

Tabulka č. 2: Počet školských subjektů – středočeský kraj (stav k 1. 1. 2014)

Graf č. 1: návratnost dotazníků dle zřizovatele

Graf č. 2: stanovení metodiky způsobu hodnocení zřizovatelem

Graf č. 3: stanovení metodiky způsobu hodnocení dle typu zřizovatele

Graf č. 4: stejný způsob hodnocení pro všechny ředitele

Graf č. 5: stejný způsob hodnocení pro všechny ředitele dle typu zřizovatele

Graf č. 6: stanovení způsobu hodnocení pověřen

Graf č. 7: stanovení způsobu hodnocení pověřen dle zřizovatelů

Graf č. 8: hodnocení neformálním způsobem

Graf č. 9: hodnocení neformálním způsobem dle zřizovatelů

Graf č. 10: formální hodnocení ředitele

Graf č. 11: formální hodnocení ředitele dle typu zřizovatele

Graf č. 12: používané způsoby hodnocení zřizovatelem

Graf č. 13: používané způsoby hodnocení dle typu zřizovatele

Graf č. 14: důvody hodnocení ředitele

Graf č. 15: důvody hodnocení ředitele dle typu zřizovatele

Graf č. 16: způsob sdělení výsledku hodnocení zřizovatelem

Graf č. 17: způsob sdělení výsledku hodnocení dle typu zřizovatele

Graf č. 18: největší motivace ředitele ke zlepšení pracovní výkonnosti plynoucí z hodnocení

Graf č. 19: největší motivace ředitele ke zlepšení pracovní výkonnosti plynoucí z hodnocení dle typu zřizovatele

## 9 Přílohy

Dotazník pro zřizovatele s průvodním dopisem.

Vážení zřizovatelé,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který se zabývá způsoby hodnocení ředitelů Vámi zřizovaných škol. Dotazník a jeho výsledky budou sloužit jako podklad mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní, ve své práci nebudu uvádět názvy zřizovatelů a místa působnosti. Vyplnění trvá cca 10 minut. Prosím o laskavé zaslání vyplněného dotazníku nejdéle do 10. února 2014.

Dotazník naleznete a adrese:

[https://docs.google.com/forms/d/1IYCHbhQj333vLG1rQkCZQApI0Gc4lMjlk\\_mwgVHjtF4/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1IYCHbhQj333vLG1rQkCZQApI0Gc4lMjlk_mwgVHjtF4/viewform)

Pokud máte nějaký dotaz, ráda Vám odpovím a na požádání zašlu výsledky výzkumného šetření – kontakt na níže uvedené e-mailu: [kotesovska01@gmail.com](mailto:kotesovska01@gmail.com)

Děkuji za Vaši spolupráci a čas, který věnujete vyplnění dotazníků. Bez Vaší spolupráce bych nemohla naplnit výzkumné šetření práce, Hana Kotěšovská studentka UK v Praze, Centrum školského managementu.

### Dotazník pro zřizovatele škol

---

**\*Povinné pole**

**1. Jaký typ zřizovatele jste? \***

- ☐ MŠMT
- ☐ Kraj
- ☐ Obec
- ☐ Církev
- ☐ soukromá osoba

**2. Kolik škol a školských zařízení zřizujete? \***

- ☐ 1 - 5
- ☐ 6 - 20
- ☐ 21 a více

**3 Máte stanovenou metodiku způsobu hodnocení ředitelů škol a školských zařízení? \***

- ☐ ano
- ☐ ne

**4. Používáte stejný způsob hodnocení pro všechny ředitele škol a školských zařízení? \***

- ☐ ano
- ☐ ne

**5. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli NE, odůvodněte prosím.**



**6. Kdo je pověřen stanovením způsobu hodnocení ředitele škol a školských zařízení? \***

- ☐ komise, výbor z řad zřizovatele
- ☐ pověřený pracovník zřizovatele
- ☐ profesionální personální agentura
- ☐ vedení obce, organizace
- ☐ vedení obce, organizace společně s ředitelem
- ☐ Jiné:

**7. Jak často hodnotíte ředitele neformálním způsobem? (např. pochvala, výtka)? \***

- ☐ každodenně
- ☐ příležitostně
- ☐ účelově
- ☐ neprovádíme

**8. Jak často provádíte formální hodnocení ředitelů škol a školských zařízení? \***  
můžete označit více možností

- ☐ po ukončení adaptačního programu ředitele
- ☐ 1 x až 2 x ročně
- ☐ 1 x za 2 roky
- ☐ v posledním roce funkčního období ředitele
- ☐ neprovádíme
- ☐ Jiné:

**9. Jaké způsoby pro hodnocení ředitelů používáte? \***  
můžete označit více možností

- ☐ hodnocení dle výsledků práce
- ☐ srovnávací hodnocení (porovnávání)
- ☐ hodnotící rozhovor
- ☐ dotazníkové metody
- ☐ development centra (soubor metod zaměřený na identifikace vzdělávacích a rozvojových metod)
- ☐ sebehodnocení
- ☐ Jiné:

**10. Z jakých důvodů provádíte hodnocení ředitelů? \***

můžete označit více možností

- ☐ zjistit jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa
- ☐ zvýšení výkonnosti ředitele
- ☐ odměňování
- ☐ motivace ředitele
- ☐ zlepšit vztahy mezi zřizovatelem a ředitelem
- ☐ identifikace vzdělávacích potřeb, rozvoj potenciálu ředitele
- ☐ Jiné:

**12. Jakým způsobem sdělujete výsledky hodnocení ředitelům? \***

- ☐ písemná forma
- ☐ ústní forma (např. hodnotící rozhovor)
- ☐ nesdělujeme
- ☐ Jiné:

**13. Co je podle Vašeho názoru pro ředitele největší motivací ke zlepšení pracovní výkonnosti plynoucí z hodnocení? \***

- ☐ poskytnutí zpětné vazby - slovní hodnocení, upozornění na slabá místa
- ☐ projevení zájmu o činnost ředitele, jeho osobu
- ☐ možnost vzájemné komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem
- ☐ návaznost na finanční odměnu
- ☐ možnost prezentovat ředitele své pracovní výsledky

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.